

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И. В. Панасенко
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления

Контроль, мониторинг и бенчмаркетинг. Механизмы и методы принятия и
реализации управленческих решений.

Руководитель _____ доцент, к.э.н.
И.В. Панасенко _____ подпись, дата должность, ученая степень
инициалы, фамилия

Выпускник _____
подпись, дата

М.И. Килин
инициалы, фамилия

Абакан 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
Контроль, мониторинг и бенчмаркетинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений.

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

подпись, дата

И.В. Панасенко
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

подпись, дата

Т.И. Островских
инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н.Л. Сигачева
инициалы, фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

<u>Введение</u>	6
1 Теоретическая часть . <u>Теоретические основы механизма и метода принятия и реализации управленческих решений на основе бенчмаркетинга</u>	9
<u>1.1 Бенчмаркетинг: понятие, цели, задачи и виды</u>	9
<u>1.2 Мониторинг и контроль как заключительный этап бенчмаркетинга</u>	18
<u>1.3 Опыт применения бенчмаркетинга российских предприятий</u>	26

2 Аналитическая часть. <u>Оценка предпосылок внедрения бенчмаркетинга в ИП Сорокин В.А.</u>	32
<u>2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия</u>	32
<u>2.2 Оценка внешней и внутренней среды предприятия</u>	41
<u>2.3 Технология принятия и реализации управленческих решений</u>	58
3 Проектная часть. <u>Разработка проекта внедрения бенчмаркетинга в ИП Сорокин В.А. как механизма принятия и реализации управленческих решений</u>	63
<u>3.1 Разработка проекта внедрения бенчмаркетинга</u>	63
<u>3.2 Оценка эффективности внедрения бенчмаркетинга в деятельность предприятия</u>	80
<u>3.3 Мониторинг и контроль реализации проекта внедрения бенчмаркетинга в деятельность предприятия</u>	83
<u>Заключение</u>	91
<u>Список использованных источников</u>	95
<u>Приложения</u>	100

ВВЕДЕНИЕ

Термин «бенчмаркинг» произошел от английского слова «benchmark», которое означает отметку на фиксированном объекте, например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря.

В наиболее общем смысле бенчмаркинг – это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами. Другие названия метода: «Метод эталонного сравнения», «Ориентация на успешные компании» [3 с.5].

Бенчмаркинг позволяет повысить производительность за счет выявления и применения лучшего опыта, продемонстрированного по деятельности и продажам.

Менеджеры сравнивают производительность своей продукции или процессов, с конкурентами и с внешними лидерами отрасли, и с внутренними процессами в пределах их собственных фирм.

Целью бенчмаркинга является поиск примеров с наиболее высокой эффективностью и изучение процессов и управления на этой фирме.

Затем компания стремится повысить эффективность путем адаптации и включения этого передового опыта в их собственную деятельность с некоторыми изменениями, но не путем полного заимствования.

Бенчмаркинг – это непрерывный процесс, а не разовое мероприятие. Так как требования потребителей постоянно меняются, меняются и характеристики работы компаний–конкурентов.

Соответственно эталоны, в сравнении с которыми проводится бенчмаркинг, также меняются, и только непрерывный бенчмаркинг способен помочь компании быстрее узнавать о всех новациях и выгодно применять их на практике. Индикаторы конкурентного сравнения: цена, качество, забота о клиентах и сервис, обратная связь с потребителем, доставка, разнообразие продукции, новые продукты и услуги.

Созданы специальные сайты для фирм, обменивающихся опытом, обычными стали так называемые индустриальные бюро знакомств, где любая компания может найти партнера по обмену новшествами.

Стало престижным выступать в качестве фирмы, у которой заимствуют новинки – это становится одним из эффективных способов рекламы компании, формирования ее имиджа на рынке.

Довольно очевидны причины резкого роста популярности бенчмаркинга в последние десятилетия.

Конкуренция стала глобальной, и в большинстве компаний начинают осознавать необходимость всестороннего и детального изучения (и

последующего использования) лучших достижений других компаний ради собственных будущих успехов.

За последние десять лет бенчмаркинг стал одним из эффективных и признанных методов совершенствования бизнеса и входит в число самых популярных инструментов управления.

Актуальность темы обусловлена тем, что в России уже появляются фирмы, использующие бенчмаркинг в качестве элемента стратегии повышения конкурентоспособности и эффективности управления, но пока таких компаний не так уж и много.

Целью работы является исследование метода бенчмаркинг для применения в бизнесе средних и малых предприятий.

Для достижения цели поставлены следующие задачи исследования:

- изучить понятие, цели, задачи и виды бенчмаркетинга;
- выделить мониторинг и контроль как заключительный этап бенчмаркетинга;
- исследовать опыт применения бенчмаркетинга российских предприятий;
- дать организационно – экономическую характеристику объекта исследования;
- оценить внешнюю и внутреннюю среды объекта исследования;
- провести оценку технологий принятия и реализации управленческих решений;
- разработать проект внедрения бенчмаркетинга в деятельность объекта исследования;
- провести мониторинг эффективности внедрения бенчмаркетинга в деятельность объекта исследования;
- разработать контрольные меры реализации проекта внедрения бенчмаркетинга в деятельность объекта исследования.

Объект исследования: предприятие розничной торговли, реализующее широкий ассортимент брендовой одежды – ИП Сорокин В.А., г. Абакан.

Предмет исследования: использования метода бенчмаркинга в деятельности предприятия.

Теоретической и методологической базой для написания работы послужили научная и учебная литература, статьи в периодических изданиях, первичная документация и внутренние данные ИП Сорокин В.А.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА И МЕТОДА ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ БЕНЧМАРКЕТИНГА

1.1 Бенчмаркетинг: понятие, цели, задачи и виды

Бенчмаркинг – это техника, созданная в США, нацеленная на улучшения бизнеса или товара. Смысл бенчмаркинга в том, что рассматривается процесс, который устроен намного лучше, чем в вашей фирме, выполняется его анализ, потом производится сравнение, после которого усовершенствования, оптимальные для вашего бизнеса, вводятся в него [19].

Главная задача бенчмаркинга – непрерывное улучшение маркетинга, экономической структуры прибыли компании, технической обеспеченности товара, формирование совершенного менеджмента компании. Он взаимосвязан с поиском и изучением лучших методов и способов улучшения, чтобы собственный бизнес следовал новейшим путям совершенствования.

Приведем определения бенчмаркинга разных авторов (таблица 1.1).

Термин «бенчмаркинг» непосредственно связано с разработкой бизнес-стратегий и маркетинговым исследованиям. Данное понятие предполагает процесс обнаружения, осознания и приспособления ранее существующих стандартов эффективного менеджмента компании. Все это делается для того, чтобы деятельность собственной компании была более продуктивной. Главные приемы бенчмаркинга — это анализ и сравнение, или сопоставление

[17]. Данные приемы описаны в работах Гераськиной И. Н., Тюваковой О. И., Мукожева А. М. и других ученых.

Цель бенчмаркинга – повышение эффективности собственной деятельности и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе, определение и применение лучших методов в основных бизнес–процессах. Результаты бенчмаркинга наряду с результатами маркетинговых исследований используются при выработке целей и стратегий деятельности организаций [37].

Таблица 1.1 – Определения бенчмаркинга различными авторами

Автор определение	Определение
Материал из Википедии [7]	Бенчмаркинг – это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы
Лифанова С. А. [26]	Бенчмаркинг – это искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас
Четыркина Н. Ю. [37]	Бенчмаркинг – метод, используемый при разработке стратегии, основанной на лучшем опыте конкурентов на отраслевом рынке
Мирошниченко М. А. [29]	Бенчмаркинг – сравнение своей компании с эталонными на рынке, в отрасли с последующей реализацией изменений для достижения конкурентоспособности
Анастасова А. С., Никушина А. Н., Павлова А. С., Сарафанов А. Д. [5]	Бенчмаркинг – это процесс сравнения своей деятельности с лучшими компаниями на рынке и в отрасли с последующей реализацией изменений для достижения и сохранения конкурентоспособности
Чернопятов А.М [36]	Бенчмаркетинг – это систематическая деятельность, направленная на систематический поиск, исследование, анализ, оценку и обучение на лучших примерах других предприятий, не зависимо от того работают данные предприятия в этом сегменте или являются конкурентами.

При проведении бенчмаркинга наибольшую отдачу обеспечивает сосредоточение на бизнес–процессах и их совершенствовании. Профессионалы бенчмаркинга стремятся к более рациональных способов деятельности, и считают целесообразным принимать более планомерный и продуктивный подход к проведению бенчмаркинга.

Определяя предмет бенчмаркинга, целесообразно использовать модель системы управления, применяется и в бенчмаркинга. Система управления включает маркетинг, производство, доставку, контроллинг, обслуживание и выставления счетов. Для каждого из этих процессов определены конкретные субпроцессы, рядом с их входными данными, выводами и критериями определения результата.

Так, параметры входа в рамках маркетинга определяются как запросы клиентов, параметры выхода – как удовлетворение запросов клиентов, а критерий определения результатов – как процент повторных покупок клиентов [36].

Итак, предметом бенчмаркинга является процесс и результат применения лучших методов конкурентом, а также процесс и результат использования полученной информации в пользу собственной организации.

Основной задачей бенчмаркинга является понимание тех методов, которые обеспечивают предприятию конкурентное преимущество, определение целей, подражание их. Задачи бенчмаркинга, выделенные Чернопятовым А.П, сведены в таблицу 1.2.

Таблица 1.2 – Основные задачи бенчмаркинга [36]

Задание	Конкретизация задач
Проанализировать свою деятельность	Компании, осуществляющие бенчмаркинг, должны оценить слабые и сильные стороны существующих рабочих процессов, проанализировать критически важные составляющие затрат, учесть претензии клиентов, выделить участки деятельности, которые должны быть усовершенствованы и в которых необходимо уменьшить время цикла, найти способы уменьшить количество ошибок и недостатков
Найти конкурентов и лидеров отрасли	Компании, осуществляющие бенчмаркинг, имеют выяснить, кто является лучшим из лучших в определенной области
Подключить к проведению процесса лучших из лучших	Компании, заинтересованные в проведении бенчмаркинга, должны учиться у лидеров, определить точку, в которой они находятся и дальнейшее направление, узнать, каковы лучшие методы компаний–лидеров, определить способы повышения эффективности и перенять их.

Достичь преимуществ	Компании, которые применили бенчмаркинг, имеют суметь достичь результатов, которые бы стали новыми контрольными точками проведения бенчмаркинга
---------------------	---

Цель и задачи бенчмаркинга по Островской В.М, представленные на рисунке 1.1, показывают, что этот инструмент решает большое число маркетинговых задач, поскольку обеспечивает предприятие информацией, необходимой для совершенствования его деятельности в целях удовлетворения требований рынка. Концепция бенчмаркинга направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Концепция основывается на системном анализе и оценке деятельности организации в сравнении с достижениями главных конкурентов на рынках, с объективными тенденциями развития техники, науки, технологии и других областей, с высшими достижениями международной практики в соответствующих областях.

Рисунок 1.1 – Классификация задач бенчмаркинга [31]

На практике бенчмаркетинг разделяют на виды, какую из разновидностей стоит выбрать определяют согласно индивидуальным критериям, а также в зависимости от того, решение какой проблемы необходимо найти (рисунок 1.2).

В современной теории маркетинга одно из главных мест занимает понятие конкурентной среды, представляющей собой комплекс рыночных сил и условий, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов в процессе конкуренции. Конкурентная среда компании обусловлена видом конкуренции, институциональной структурой рынка, способом его регулирования.

Практика реализации бенчмаркинга привела к формированию различных видов бенчмаркинга (рисунок 1.2).

Виды бенчмаркетинга

Стратегический бенчмаркинг

можно использовать, только перенимая опыт развития других стран, используя на практике стратегии, которые смогли показать себя как эффективные

сравнение своей компании с конкурентами в определенной сфере деятельности

Конкурентный бенчмаркинг

сравнение своей компании с бизнесом сторонних отраслей и рынков

Совместный бенчмаркинг

Внутренний бенчмаркинг

это анализ собственного предприятия, его отдельных филиалов и отделений для выявления наиболее эффективных рычагов ведения бизнес-процессов

Функциональный бенчмаркинг

сравнение бизнеса с отраслевыми лидерами с целью выявления основных рычагов и достижения наиболее высоких результатов

Бенчмаркинг издержек

предусматривает снижение затрат, определение факторов, которые оказывают влияние на их образование, поиск и изучение отличий в формировании себестоимости между разными компаниями

Общий бенчмаркинг
анализ высокоэффективных компаний в разных сферах деятельности, часто совершенно
противоположных

Рисунок 1.2 – Виды бенчмаркинга

Островская В.М осуществлено сравнение отдельных видов по таким критериям, как длительность цикла, возможные партнеры–эталоны, объект исследования, метод проведения, что отображено на рисунке 1.3.

Рисунок 1.3 – Классификация видов бенчмаркинга по Островской В.М. [31]

По оценкам Ф. Котлера, существуют четыре роли в конкурентной борьбе, определяемые долей фирмы на рынке: [23] – лидер (40 % рынка); – претендент на лидерство (30 % рынка); – последователи (до 20 % рынка); – окопавшиеся в рыночных нишах (до 10 % рынка).

Конкурентная среда – это интерактивный процесс, осуществляемый на рыночном пространстве. Конкурентную среду невозможно рассматривать абстрактно, в отсутствии экономического пространства и территориальных границ функционирования компании, по этой причине в методологическом плане необходимо выявить не только общие основы формирования конкурентной среды компании, но и характерные черты формирования рынков, тенденции их развития, их пространственной организации.

Конкурентная среда создается из множества воздействующих на компанию снаружи субъектов и факторов, которые оказывают влияние на формирование и поддержание нужных условий для нормальной деятельности компании. Конкурентная среда включает в себя как возможности, так и угрозы для функционирования компании, которые называются движущими и сдерживающими силами, воздействующими на организацию. [19]

Можно отметить три главных подхода (стратегии) бенчмаркинга в конкурентной среде (рисунок 1.4)

Главные подходы (стратегии) бенчмаркетинга

Смена правил поведения на рынке. Это стоит совершать в случае форс-мажоров, когда у вас отсутствует реальная возможность повлиять на изменения другим способом
Учет успеха лучших компаний, оставаясь собой, очень важно, в противном случае вы станете копией чужой компании
Повышение качества работы.
Определяются слабые места: большие затраты, низкая эффективность системы продаж, проблемы с логистикой и т. д

Рисунок 1.4 – Главные подходы бенчмаркетинга

В случае смены правил поведения на рынке необходимы кардинальные изменения, формирование новых услуг или товаров, нацеленность на новый ценовой сегмент, изменение целевой группы пользователей услуги либо потребителей.

Таким образом, одним из условий эффективного использования бенчмаркинга в рискованной конкурентной среде считаются доверительные

отношения между участниками и доступность информации для сравнения и обмена опытом.

Бенчмаркинг положительно влияет на увеличение конкурентоспособности для поддержания высокого уровня эффективности, а также повышения конкуренции и эффективности бизнес–процессов. Так же, следует отметить, что частные вопросы осуществления процесса бенчмаркинга по определенным сферам деятельности, этапам осуществления, в том числе этапов мониторинга и контроля остаются изученными не полностью, хотя данный метод крайне распространён в разных сферах деятельности: в маркетинге, управлении персоналом, стратегическом планировании, финансовом менеджменте.

В таблице 1.3 представлены преимущества и недостатки реализации бенчмаркинга в зависимости от типа выбранного предприятия–эталона.

Таблица 1.3 – Преимущества и недостатки бенчмаркинга в зависимости от выбранных компаний–эталонов [35]

Эталон	Преимущества (возможности)	Недостатки (риски)
1. Непосредственные конкуренты	<ul style="list-style-type: none">– легкость подбора эталонов для бенчмаркинга;– наличие в компании первичной информации о предприятии–эталоне;– легкая адаптация результатов бенчмаркинга;– возможность применения бенчмаркинга по всем функциям и процессам	<ul style="list-style-type: none">– сложности в получении точной и подробной информации;– конкурентный бенчмаркинг дает возможность только догнать конкурентов, но не опередить их;– высокая вероятность низкой эффективности бенчмаркинга (затраты на бенчмаркинг превосходят полученные результаты)
2. Лидеры отрасли	<ul style="list-style-type: none">– возможность опередить конкурентов за счет внедрения методов работы лидера отрасли;– не требуется значительных усилий на адаптацию результатов;– возможность проведения бенчмаркинга по широкому спектру показателей, функций и процессов	<ul style="list-style-type: none">– более сложный процесс адаптации и внедрения результатов по сравнению с конкурентным бенчмаркингом;– недостаток ресурсов компании для внедрения результатов бенчмаркинга

Окончание таблицы 1.3

Эталон	Преимущества (возможности)	Недостатки (риски)
3. Предприятия другой отрасли или сферы деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – возможность получения полной информации о компании–эталоне (в данном случае компания–эталон не боится конкуренции); – создание устойчивого конкурентного преимущества за счет внедрения приемов и методов работы из другой отрасли или сферы деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> – ограниченная возможность применения бенчмаркинга (только по некоторым процессам и функциям); – высокая возможность ошибок в реализации бенчмаркинга (оценка не тех показателей и/или не тех процессов); – сложность адаптации и внедрения результатов бенчмаркинга; – высокая неопределенность и потенциально низкая эффективность процесса бенчмаркинга; – недостаток ресурсов компании для внедрения результатов бенчмаркинга
4. Компании – мировые лидеры	<ul style="list-style-type: none"> – создание устойчивого конкурентного преимущества за счет внедрения в работу передового мирового опыта; – легкая доступность общей информации о компании–эталоне 	<ul style="list-style-type: none"> – сложность получения детальной информации о компании–эталоне; – невозможность проведения общего бенчмаркинга (по всем процессам и функциям); – высокая сложность (иногда невозможность) адаптации и внедрения результатов бенчмаркинга; – невысокая эффективность бенчмаркинга в силу значительных различий условий функционирования компании, проводящей бенчмаркинг, и компании–эталона

Бенчмаркинг положительно влияет на увеличение конкурентоспособности для поддержания высокого уровня эффективности, а также повышения конкуренции и эффективности бизнес–процессов. Так же, следует отметить, что частные вопросы осуществления процесса бенчмаркинга по определенным сферам деятельности, этапам осуществления, в том числе этапов мониторинга и контроля остаются изученными не полностью, хотя данный метод крайне распространён в разных сферах деятельности: в маркетинге, управлении персоналом, стратегическом планировании, финансовом менеджменте.

Элементами бенчмаркинга как маркетингового инструмента исследования выступают объект исследования, система измерений, а также тип сравнения. Объектом бенчмаркинга является показатель деятельности предприятия, по которому проводится сравнение и качественный уровень которого необходимо улучшить посредством проведения управленческих мероприятий. Внутрифирменная система измерений предполагает выбор характеристик объекта сравнений, позволяющий выразить их в форме количественного и качественного измерения, динамики и статики измерений, а также уровня их конфиденциальности.

Полученные данные могут быть подвергнуты сравнению и сопоставлению в целях выработки наилучших практик ведения бизнеса. Методология маркетингового мониторинга наилучших методов осуществления бизнес-процессов должна быть основана на таких принципах бенчмаркинга, как взаимность, аналогия, измерение, достоверность, концентрация на качестве и т. д.

Это позволит предприятию, используя данный маркетинговый инструмент, в полной мере достичь поставленной цели, заключающейся в повышении его конкурентоспособности.

1.2 Мониторинг и контроль как заключительный этап бенчмаркетинга

Бенчмаркинг является неотъемлемой частью планирования, осмотра и оценки процесса, то есть мониторинга. Он обеспечивает концентрацию на внешней среде и способствует использованию фактической информации при разработке планов.

Бенчмаркинг используется в целях совершенствования деятельности через понимание методов и способов действий, которые требуются для достижения уровня эффективности мирового класса.

В бенчмаркинга очень важны непосредственная поддержка целей, приоритетов и миссии предприятия. Если такой поддержки нет, усилия по проведению бенчмаркинга минимальны.

Следовательно, планирование мероприятий по бенчмаркинга необходимо коррелировать с конкретными целями предприятия.

Проведения бенчмаркинга можно разделить на два процесса: процесс пользователя и процесс управления.

Модель процесса бенчмаркинга, основанная на модели «колесо бенчмаркинга», включающая последовательность этапов аудита, планирования, наблюдения, анализа, адаптации и координации, проиллюстрирована на рисунке 1.5.

Рисунок 1.5 – Модель процесса бенчмаркинга [31]

Процесс пользователя представляет собой процесс, которому следует команда по внедрению бенчмаркинга с целью осуществления проекта.

Процесс управления включает мероприятия, осуществляемые руководством предприятия с целью обеспечения успешной деятельности команды и постоянства бенчмаркинга. Под этим понимается создание необходимой среды, что способствует появлению новых идей, направленных на совершенствование бизнес-процессов, обеспечение необходимой поддержки, обучения персонала, определение приоритетов при применении бенчмаркинга и поощрения его применения на практике.

Таким образом, мониторинг и контроль является заключительными этапами процесса реализации бенчмаркетинга.

Термин «мониторинг» произошел от лат. monitor, означающего «надзирающий, предостерегающий». Данный термин продолжительное время использовался как название особых технических устройств, например специальных экранов для наблюдения в радиолокации, компьютерах и подобных системах [20].

Затем понятие мониторинга стали употреблять как определение специфических видов работ в геодезии и картографии, метеорологии и гидрологии, при отслеживании обстановки в Мировом океане, верхних слоях атмосферы, в производствах с использованием высоких давлений и температур, опасных видов лучевой энергии и во многих других отраслях науки и практики.

В настоящее время термин «мониторинг» широко используется применительно к социально–экономическим системам различного рода.

Мониторинг — это постоянно действующая система учета, сбора, анализа и распространения информации о состоянии объекта мониторинга, преимущественно о его критических состояниях, используемая для контроля и принятия соответствующих (в ряде случаев чрезвычайных) мер [33].

Объектами мониторинга являются процессы в экономике, социальной сфере, экосистеме, на микро– и макроуровне. Они многочисленны и разнообразны, поэтому их можно систематизировать по видам, объектам и предметам, целям и задачам, уровням организации, способам осуществления и другим признакам.

Индикаторы, используемые при мониторинге, — это признаки и свойства предметов и явлений, которые поддаются количественной и качественной оценке.

На глобальном уровне различными организациями, осуществляющими мониторинг, контролируются: состояние природной среды на планете, обеспечение стран и континентов питьевой водой и продовольствием, продолжительность и качество жизни, динамика индекса человеческого развития, состояние минерально–сырьевых, особенно топливно–энергетических, ресурсов.

Биосферный мониторинг имеет своими результатами достоверные оценки тенденций и обоснование прогнозов изменений в сравнении с критериями предельно возможного экологического ущерба и включает в себя наблюдения за природой в глобальном масштабе: запыление атмосферы,

загрязнение океана, изменение биопродуктивности пространства суши и акватории океанов, морей, планетарного значения озер и рек и т.п.

Существуют доказательства того, что в ближайшие годы наиболее эффективным может стать сотрудничество стран в осуществлении мониторинга международных финансовых потоков и положения дел в оффшорных зонах; в области коррупции, наркобизнеса, незаконной торговли женщинами и детьми; в метеорологических процессах; мониторинга распространения болезней людей и животных, выбросов парниковых газов и др.

На национальном уровне организации мониторинга особое внимание уделяется макроэкономической сбалансированности, движению основных показателей к предельно допустимым значениям в экономике, социальной сфере, демографической ситуации, дифференциации уровней развития регионов и др..

В связи с возрастающим значением стратегического контроля, предназначенного для обоснованного выбора направления развития объектов, особого внимания заслуживают технологии поисков, осмысления, обобщения и распространения опыта лучших организаций, т.е. бенчмаркинга.

Процесс, обеспечивающий достижение целей организации

Сущность контроля отражает рисунок 1.6.

Функция управления

Контроль

Стадия управленческого цикла

Способ обеспечения законности, дисциплины

Форма обратной связи

Рисунок 1.6 – Сущность контроля [25]

Как видно, контроль – это широкое понятие.

Нас интересует контроль как неотъемлемая часть системы регулирования, целью которой является вскрытие отклонений от принятых норм (стандартов, планов, программ и т.п.) на возможно более ранней стадии, с тем, чтобы иметь возможность принять корректирующие меры, осуществить мероприятия по предотвращению или сокращению таких нарушений в будущем.

Независимо от того, кто осуществляет контроль, многоэтапный процесс контроля может быть представлен в виде контура управления (рисунок 1.7)

Ознакомившись с этапами, представленными на схеме, можно заметить, что – цели высокого уровня, стратегические цели (этап 1) вынесены отдельно, но они учитываются, когда на этапе 2 определяются цели и задачи оперативного планирования.

Цели и задачи, определенные на этапе 2, должны быть измеримыми.

На этапе 3 выбираются соответствующие количественные и качественные параметры, с помощью которых можно оценить, например, качество профессионального образования в образовательном учреждении, выполнение плана приема и выпуска обучающихся, кадровый потенциал организации, материально–техническую базу и т.д.

2. Определить оперативные цели и задачи

1. Цели более высокого уровня: организационные – миссия, ценности, стратегические цели

11.Пересмотреть и изменить цели, параметры или нормы

3.Выбрать параметры, определяющие степень достижения цели

10. Произвести корректирующие действия или улучшения

или

4.Установить нормы или критерии требуемого качественного исполнения

или

9.Продолжить без изменений, если коррекции не требуется

5.Получить информацию о текущей деятельности

или

8.Решить нужны ли корректирующие действия

6.Измерить результаты исполнения

7.Сравнить полученные результаты с нормами и критериями

Рисунок 1.7 – Контур управления контроля [22]

На этапе 4 устанавливаются плановые значения этих параметров, называемые нормами или критериями, требуемые от исполнителя (коэффициент усвоения, уровни усвоения знаний и умений, планы, штатное расписание, квалификационные требования, должностные инструкции и т.д.)

Этапы 1–4 могут рассматриваться как [22] :

- определение контролируемой деятельности (управленческой – заместителей, педагогической – педагогических работников, учебной – обучающихся);

- переориентация текущей деятельности (поскольку можно вернуться к этим этапам вследствие неудовлетворенности текущими результатами).

Этапы 5–8 образуют ядро процесса мониторинга. Имея измеримые цели и планы, надо обеспечить себя информацией о том, как идет дело (этап 5); измерить результаты деятельности (этап 6) и сравнить эти результаты с нормами, установленными на этапе 4.

На этапе 7 получаем информацию, приводящую к принятию решения на этапе 8. На этапе 8 принимается одно из трех возможных решений. Этапы 9–11 представляют собой эти три альтернативы.

Этап 9. Результаты деятельности соответствуют установленным нормам, существенные проблемы не обнаружены и, следовательно, необходимость в корректирующих действиях отсутствует. Следует продолжать мониторинг на этапах 5–8.

Этап 10. Если установленные планы, признаваемые реалистичными, тем не менее, не выполняются, то предпринимаются корректирующие действия с целью улучшить исполнение, после чего продолжается мониторинг.

Этап 11. Признается, что причиной неудовлетворительного хода дел являются неправильный выбор целей, параметров измерения результатов или норм. Необходимо вернуться к этапу 2, 3 или 4.

Из анализа схемы видно наличие связи между планированием и контролем. Именно, контроль в режиме мониторинга является основой

отслеживания курса движения к целям и механизмом корректировки целей и путей их достижения, придает работе новые импульсы, служит надежным средством совершенствования форм, методов, стиля работы, выявления резервов.

Контроль как управленческий процесс заключается преимущественно в побуждении людей делать одни вещи и не делать другие, мотивировать людей на выполнение соответствующей деятельности, исполнять запланированное, достигать намеченных целей.

При любом типе планирования, по направлениям работы образовательного учреждения или по целям и задачам, которые образовательному учреждению необходимо решить за определенный период, строится система мониторинга.

Она должна включать в себя [14]:

- цели (оперативные и стратегические);
- объекты контроля;
- нормативную базу;
- информационную базу;
- сроки;
- механизмы, методы отслеживания;
- практический выход.

Планирование внутреннего контроля включает:

- определение целей и задач контроля;
- выявление объектов контроля, определение типа контроля;
- определение круга вопросов, требующих изучения;
- определение сроков контроля;
- определение участников, распределение их обязанностей;
- определение форм и методов контроля;
- определение видов подведения итогов;
- подготовка итогового документа (аналитической справки, приказа и т.д.);

– определение сроков проверки исполнения предложений, рекомендаций.

Покажем сравнительные возможности различных форм контроля в таблице 1.4.

Контроль можно выполнять сравнительно просто, если свести его к чисто механическим операциям. Однако все оказывается намного сложнее, когда приходится учитывать человеческий фактор.

Таблица 1.4 – Сравнительные возможности различных форм контроля

Формы контроля	Объекти-вность	Требовательность	Многоаспектность	Точность	Глубина	Оценка затрат	Результат
Коллективные формы контроля	+!	+	+!	+	+	Большие(–)	+!
Взаимоконтроль, методическое наставничество	+	+	+	+!	+!	Средние(+–)	+
Самоконтроль	+	+	+	+	+	Малые(+)	+
Стихийный административный контроль	–!	+!!	–	–	–!	Очень малые(–)	–
Плановый административный контроль	+	+	+	+	–	Средние(+–)	+

Контроль можно выполнять сравнительно просто, если свести его к чисто механическим операциям. Однако все оказывается намного сложнее, когда приходится учитывать человеческий фактор.

Таким образом, мониторинг и контроль в процессе бенчмаркетинга – это реализация запланированных изменений и постоянный контроль за ходом преобразований в организации. На всех этапах внедрения результатов сравнения деятельности компаний возможна корректировка плана действий, в зависимости от изменений факторов окружающей среды.

При успешном проведении данного вида деятельности и достижении поставленных целей, предпринимателю важно определить необходимость циклического проведения бенчмаркинга с целью расширения присутствия на рынке и привлечения потенциальных клиентов.

Бенчмаркинг – это результативный инструмент, позволяющий предприятию укрепить свои позиции в определенном рыночном сегменте, а также повышает потенциал организации для осваивания новых рынков и увеличивает конкурентные преимущества, что является немаловажным фактором для эффективной деятельности компании. Концентрация ресурсов организации, комплексный анализ всех бизнес–процессов, а также заинтересованность всего коллектива компании в реализации полезного опыта составляют основу успешного долгосрочного развития предприятия.

1.3 Опыт применения бенчмаркетинга российских предприятий

В России работы по использованию бенчмаркетинга начали вестись не так давно, начиная с 90–х годов прошлого века. Формирование концепции бенчмаркинга в мире прошло несколько этапов своего развития (рисунок 1.8).

3 этап:

Бенчмаркетинг процесса

2 этап:

Бенчмаркетинг конкурентоспособности

1 этап:

Анализ товара

5 этап:

Глобальные бенчмаркетинг

4 этап:

Стратегический бенчмаркетинг

Рисунок 1.8 – Формирование концепции бенчмаркинга в мире [28]

Говоря об истории бенчмаркинга, можно упомянуть, что в 1994 году была учреждена Глобальная сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network, GBN – www.globalbenchmarking.org), как сообщество независимых бенчмаркинговых центров. Создана такими странами как США, Англия, Италия, Германия, Швеция. Сегодня она объединяет подобные центры около 20 стран мира. В США существует премия по качеству Мэлкома Болдриджа учрежденная в 1987 году, которая предполагает активное использование инструментов бенчмаркинга [34].

Что касается юридического ограничения проведения бенчмаркинга, то законодательство США не накладывает никаких ограничений. В Странах Европы наоборот, 85 статья европейского договора запрещает подписание соглашений с другими предприятиями, которые могут навредить свободной конкуренции или нанести ущерб европейскому рынку [6].

В России применение этого метода пока недостаточно по сравнению с такими странами как США, Япония и другие. Например, использование бенчмаркинга в зарубежных странах регулируется и поддерживается на государственном уровне, создаются специализированные компании для поиска партнеров по бенчмаркингу, в России такая практика отсутствует.

В нашей стране можно выделить только одно ежегодное крупное мероприятие поддерживающее развитие бенчмаркинга – «Премия правительства в области качества», благодаря которой предприятие может улучшить различные аспекты своей деятельности и стать эталоном для сравнения с другими предприятиями. А так же премия дает возможность лауреатам обеспечить свой имидж, зарекомендовать себя как надежного производителя высококачественной продукции, способствует привлечению новых партнеров. В таблице 1.5 приведены примеры применения различных видов бенчмаркинга на российских предприятиях.

Таблица 1.5 – Примеры применения разных видов бенчмаркинга на российских предприятиях

Вид бенчмаркинга	Название предприятия	Объект сравнения	Результаты
Конкурентный	Ирбитский мотоциклетный завод	Реструктуризация подразделений завода; Производительность мотоциклов на одного сотрудника	Решение о закрытии нескольких цехов; Повышение квалификации сотрудников, уменьшение простоев оборудования
	ЗАО «Петер – Стар»	Сравнение показателей отчетности	—
	ОАО «Северсталь»	Производственные показатели	Сокращение издержек, применение новых технологий, развитие рынка
	Комбинат имени Степана Разина	Качество пива	Приобретение нового оборудования

Окончание таблицы 1.5

Вид бенчмаркинга	Название предприятия	Объект сравнения	Результаты
Функциональный	«Нижфарм»	Выкладка товара	Новый подход к мерчендайзингу
Внутренний	ГКБ № 1 г.Новосибирска	Качество предоставляемой медицинской помощи	Выявлены три победителя, которые являются примером
Общий	Коммунальные предприятия	Все направления деятельности	Модернизация оборудования, новая система мотивации для

			персонала, изменение методов работы с потребителями
--	--	--	---

Как видно из таблицы 1.5, большой популярностью в России пользуется конкурентный бенчмаркинг. В работе [8] описывается опыт применения бенчмаркинга западных предприятий в Ирбитском мотоциклетном заводе (ИМЗ) по следующим направлениям:

1 Производственная структура предприятия: необходимо было определить, какие производственные подразделения оставить; после исследования западного опыта руководством было принято решение о продаже литейного, кузнечного и нескольких других цехов, вследствие чего ИМЗ сэкономил деньги на содержание ненужного оборудования.

2 Эффективность производства: в качестве эталона была рассмотрена индийская мотоциклетная компания Royal Enfield; выяснилось, что на исследуемом эталоне работают примерно одинаковое количество людей, но из расчета на одного сотрудника в Royal Enfield выпускается 25 мотоциклов, а в ИМЗ — 1,7.

3 Решено было применить следующие меры: уменьшить простои оборудования, обучить рабочих дополнительным профессиям и повысить их квалификацию.

Объектами конкурентного бенчмаркинга могут выступать так же другие области деятельности организации, например:

1 Производственные показатели: ОАО «Северсталь», металлургический завод с полным циклом производства, воспользовалось опытом нескольких отечественных компаний и 56 западных металлургических компаний; после проведения анализа выявились направления, по которым необходимо провести работу, а именно: сокращение издержек, развитие рынка и внедрение новых технологий [9].

2 Качество продукции: руководство комбината имени Степана Разина обратилось на завод «Балтика» для сравнения качества производимого пива;

результатом проведения анализа стало приобретение нового оборудования для брожения пива, после чего качество продукции заметно улучшилось [16].

3 Показатели отчетности: ЗАО «Петер – Стар», оператор связи, проводит сравнение показателей отчетности в определенном формате с другой аналогичной компанией Golden Telecom. Некоторые показатели эффективности сравниваются с данными компании «Связьинвест» [11].

Примером функционального бенчмаркинга может являться деятельность компании «Нижфарм». Объектом сравнения с эталонным предприятием, в роли которого выступала компания «Вимм Билль Данн», была выкладка товара в аптеках. Проведя исследование, выяснилось, что продукты «Вимм Билль Данн» всегда стоят на лучших местах. Проанализировав их деятельность, руководство компании «Нижфарм» изменило подходы к мерчендайзингу и пришло к выводу, что самое лучшее место в аптеке для лекарств находится справа от окошка кассы.

Другим видом бенчмаркинга является внутренний. Его применяют, когда существует необходимость проанализировать процессы или работу сотрудников в одной организации. В работе [18] можно ознакомиться с примером использования бенчмаркинга в аптечных сетях. Так же наглядно применение внутреннего вида бенчмаркинга описано в работе [15], где он применялся руководством главной клинической больницы (ГКБ) № 1 города Новосибирска. Объектом исследования выступало качество медицинской помощи. Среди всех отделений выбиралось три лучших и затем опыт их работы в организации ставили в пример другим отделениям больницы, которым предлагалось его применить.

Несмотря на представленные примеры использование этого метода имеет пока незначительные масштабы в нашей стране. Для успешного его применения нужно учитывать специфику российских предприятий. В качестве причин, тормозящих полноценное и успешное применение бенчмаркинга можно выделить следующие (рисунок 1.9):

Причины, тормозящие применения бенчмаркетинга в России

Отсутствие достаточного количества практики в нашей стране
Недостаточное развитие полноценной этической культуры компаний

Недостаточное использование процедур управленческого учета
Влияние особенностей ведения национального бухгалтерского учета

Отсутствие доверия к эталонным предприятиям и к партнерам по бенчмаркингу

Рисунок 1.9 – Причины, тормозящие применение бенчмаркетинга в России [28]

С целью выявления целесообразности применения бенчмаркинга в условиях развития конкуренции на рынке услуг розничной торговли в рамках данной работы проведем оценку предпосылок его внедрения в деятельность ИП Сорокин – достаточно крупное предприятия, работающее по франчайзингу.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 ОЦЕНКА ПРЕДПОСЫЛОК ВНЕДРЕНИЯ БЕНЧМАРКЕТИНГА В ИП СОРОКИН В.А.

2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия

Объектом анализа выступает предприятие ИП Сорокин Владимир Александрович (далее – ИП Сорокин В.А.).

Данное предприятие имеет следующий юридический адрес: 655100, Республика Хакасия, п. Усть–Абакан, ул. Пионерская, 27 – 2.

Дата образования организации: 2009 год.

ИП Сорокин В.А. несет ответственность за свою предпринимательскую деятельность всем своим имуществом. Включая имущество, которым он владеет как физическое лицо.

ИП Сорокин В.А. имеет расчетный счет в банке и свою печать.

ИП Сорокин В.А. достаточно крупное – работают по франчайзингу и имеет сеть магазинов в г. Абакан: Lisette, Colins, Tom Farr, Medicin, Riker, Akula, Concept club, Euroshoes.

В ИП Сорокин В.А. применяется следующие нормативно – правовые акты и договора, которые используются в деятельности организации (таблица 2.1):

Таблица 2.1 – Регламентация управления ИП Сорокин В.А.

Вид документа	Правовые регуляторы деятельности
Документы, регулирующие деятельность организации в целом как индивидуального предпринимателя	
1 Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве ИП Сорокин В.А.	ГК РФ, Федеральный закон (ФЗ) от 08.08.2001 № 129–ФЗ (ред. от 28.12.2016) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».
2 Выписка из Единого Государственного Реестра ИП Сорокин В.А.	ГК РФ, Федеральный закон (ФЗ) от 08.08.2001 № 129–ФЗ (ред. от 28.12.2016) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Постановление Правительства РФ от 16.10.2003 № 630 «О едином государственном реестре индивидуальных

Окончание таблицы 2.1

Вид документа	Правовые регуляторы деятельности
---------------	----------------------------------

	предпринимателей» (с 01.01.2017 отменен, взамен на Лист записи)
3 Договор коммерческой концессии ИП Сорокин В.А.	ГК РФ, Федеральным законом (ФЗ) от 24.07.2007 года № 209–ФЗ (ред. 03.07.2016) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве ИП Сорокин В.А.
4 Правила внутреннего распорядка ИП Сорокин В.А.	ГК РФ, трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ), Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве ИП Сорокин В.А.
5 Штатное расписание ИП Сорокин В.А.	ТК РФ, Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве ИП Сорокин В.А., правила внутреннего распорядка ИП Сорокин В.А., должностные инструкции
Документы, регулирующие работу персонала как совокупности взаимосвязанных категорий работников	
1 Индивидуальный договор	Конвенция Международной организации труда (МОТ), Конституция РФ, ТК РФ, Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве ИП Сорокин В.А.
2 Должностные инструкции	ТК РФ, Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве ИП Сорокин В.А., правила внутреннего распорядка ИП Сорокин В.А.
3 Договор о материальной ответственности	ТК РФ, Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве ИП Сорокин В.А., должностные инструкции
Документы, регулирующие информационное обеспечение	
1 Делопроизводство ИП Сорокин В.А.	ГК РФ, федеральные законы, ГОСТ
2 Документооборот ИП Сорокин В.А.	ПС РФ, федеральные законы, ГОСТ
3 База данных ИП Сорокин В.А.: – лицензии; – контракты с контрагентами	ГК РФ, ФЗ РФ, Указы Президента РФ, и другие законодательные и правовые акты
Документы, нормирующие процесс управления	
1 Матрица функций	Должностные инструкции, Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве ИП Сорокин В.А.
2 Графики процессов	Бухгалтерская отчетность, показатели результатов деятельности ИП Сорокин В.А. и т.д.

На рисунке 2.1 показана структура управления ИП Сорокин В.А.

Директор предприятия руководит деятельностью предприятия, организует торговую деятельность, контролирует качество товаров и услуг

на основе исследования и внедрения экономически обоснованных методов управления и прогнозирования. В ведении директора находится обеспечение предприятия квалифицированными кадрами.

Рисунок 2.1 – Организационная структура ИП Сорокин В.А.

Он производит расстановку работников с учетом требований рационального разделения труда, квалификации и психологических особенностей работников, следит за повышением их квалификации, созданием благоприятного микроклимата в коллективе, безопасных условий труда.

Директор организует разработку стратегии развития предприятия и контролирует степень ее выполнения. Вся деятельность директора направлена на получение прибыли, достаточной для самоокупаемости и самофинансирования предприятия, на обеспечение высокой культуры обслуживания посетителей.

Коммерческий директор, непосредственно занимается заключением договоров на поставку товаров с поставщиками и является ответственным по бесперебойной поставке товаров, а также контролирует сбытовую сеть предприятия. В таблице 2.2 представлена общая характеристика предприятия ИП Сорокин В.А.

Таблица 2.2 – Общая характеристика ИП Сорокин В.А.

Характеристики	Данные по предприятию
Наименование предприятия	ИП Сорокин В.А.
Юридический адрес	655100, Республика Хакасия, п. Усть-Абакан, ул. Пионерская, 27-2
Дата регистрации	15 марта 2009 года
Организационно – правовая форма	Индивидуальное предприятие
Специализация	Розничная торговля
Основные поставщики	Франчайзинг Lisette, Colins, Tom Farr, Medicin, Riker, Akula, Concept club, Euroshoes
Основные конкуренты	Организации и ИП, работающие по франчайзингу в том же сегменте

Основные покупатели (потребители услуг)	Население города Абакана через собственную сбытовую сеть
Площадь	Общая площадь 480 м ² , в том числе торговая 320 м ²
Режим работы торговой точки	с 10.00 до 21.00

На сегодняшний день ИП Сорокин В.А. активно реализует товар как в маленьких розничных магазинах, так и в крупных сетях г. Абакана.

Преимущества таких магазинов очевидны: основные факторы, влияющие на выбор покупателя, – это качество, ассортимент, приемлемая цена и хорошее обслуживание.

В таблице 2.3 представлен анализ основных показателей деятельности ИП Сорокин В.А. за 2015–2016 гг.

Таблица 2.3 – Анализ основных показателей финансово–хозяйственной деятельности ИП Сорокин В.А.

Показатели	2015г.	2016г.	Отклонение (+;–)	Темп изменения, %
Выручка от продажи товаров, услуг без НДС, тыс.руб.	35901	37548	1647	104,59
Торговая площадь, м ²	320,0	320,0	–	100,00
Выручка на 1 кв.м. торговой площади, тыс.руб. / м ²	112,2	117,3	5,1	104,59
Среднесписочная численность, чел.	25	27	2	108,00

Окончание таблицы 2.3

Показатели	2015г.	2016г.	Отклонение (+;–)	Темп изменения, %
–в т.ч. работников торгово–оперативного персонала, чел.	16	18	2	112,50
Производительность труда одного работника всего, тыс.руб. / чел.	1436,0	1390,7	–45,3	96,85
Производительность труда одного работника торгово–оперативного персонала, тыс.руб. / чел.	2243,8	2086,0	–157,8	92,97
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	2430,7	2985,5	554,8	122,82
Фондоотдача, руб.	14,77	12,58	–2,19	85,17
Фондоемкость, руб.	0,07	0,08	0,01	114,29
Коэффициент эффективности	107,0	116,0	9,0	x

использования основных фондов, %				
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	8002	9282,2	1280,5	116,00
Время обращения оборотных средств, дни	80,2	89,0	8,8	110,97
Скорость обращения оборотных средств, обороты	4,5	4,0	–0,5	88,89
Коэффициент эффективности использования оборотных средств, %	32	37	5	x
Прибыль от продаж, тыс.руб.	2888	2992	104	103,60
Рентабельность продаж, %	8,04	7,97	–0,07	x
Чистая прибыль, тыс.руб.	2600	3450,4	850,4	132,71
Рентабельность конечной деятельности, %	7,24	9,19	1,95	x

За 2016 год наблюдается положительная динамика развития продаж – продажи товаров выросли на 4,59% и в отчетном году составила 37548 тыс. руб., что больше показателя прошлого года на 1647 тыс. руб., такое увеличение продаж вызвано более эффективным использованием торговой площади, что способствовало размещению большего ассортимента товаров в торговом зале, а это способствовало большему удовлетворению спроса населения. Данная тенденция развития оказывает положительное влияние на другие показатели хозяйственной деятельности ИП Сорокин В.А. в целом, т.к. рост продаж является одним из факторов экономической стабильности. Пронаблюдаем, как же сложилась ситуация в конкретной анализируемой организации.

Торговая площадь всех магазинов и торговых точек ИП Сорокин В.А. в отчетном периоде осталась неизменной и составляет 320 м². Рост выручки обеспечило более эффективное использование торговой площади на 1м². В отчётном году при росте на 5,1 тыс. руб./м² на данный показатель стало приходиться 117,3 тыс. руб. продаж, что больше на 4,59% по сравнению с прошлым годом.

Среднесписочная численность торгового предприятия, а также численность торгово–оперативного персонала на протяжении последних

двух лет выросла на 2 человека за счет роста торгово–оперативного персонала и составила 27 человек и 18 человек соответственно. В отчетном году объём продаж на одного работника составил 1390,7 тыс. руб./чел., при снижении на 3,42% или на 45,3 тыс. руб., аналогичная картина наблюдается и в расчёте, на одного работника торгово–оперативного персонала – производительность труда сократилась на 7,03% и в сумме снижение составила 157,8 тыс. руб., в отчетном году составила 2086,0 тыс.руб./чел. Снижение производительности труда в ИП Сороки В.А. заслуживает отрицательной экономической оценки. Данный факт является признаком неэффективного использования кадрового состава предприятия.

Средняя стоимость основных фондов за год выросла на 22,82% и составила 2985,5 тыс.руб., что вызвано их обновлением за счет торгового оборудования современных модификаций. В условиях роста выручки при более значительном росте среднегодовой стоимости основных средств фондоотдача снизилась на 14,83% и составила 12,58 руб. на каждый рубль, вложенный собственниками в основные фонды. Однако в условиях менее значительного увеличения стоимости основных фондов, в сравнении с увеличением чистой прибыли, произошло повышение эффективности их использования на 9%.

Среднегодовая стоимость оборотных средств, куда относятся товарные запасы, в 2015 году составила 8002 тыс. руб. в динамике данный показатель вырос в 2016 году на 1280,5 тыс. руб. при темпе роста 116,0% и средняя их стоимость составила 9282,2 тыс.руб.. Расчет эффективности использования оборотных средств предприятием за анализируемый период показывает негативную тенденцию в развитии данных показателей. Время обращения в отчетном периоде увеличивается на 8,8 дня и составляет 89 дней. При этом в динамике происходит замедление обращения оборотных средств примерно на 0,5 оборота.

В 2016 году размер чистой прибыли приходящейся на один рубль оборотных средств составляет всего 37 копеек. Коэффициент рентабельности

оборотных средств в динамике имеет позитивные тенденции – рост чистой прибыли на рубль оборотных средств на 0,05 руб., что оценивается положительно.

Таким образом, деятельность предприятия по эффективности использования оборотных средств в отчётном году можно оценить отрицательно, так как наблюдается замедление оборачиваемости.

Прибыль от продаж ИП Сорокин В.А. в отчётном периоде составила 2992 тыс. руб., что больше на 3,6% прибыли от продаж прошлого года в денежном выражении на 104 тыс. руб. Рентабельность продаж сократилась в условиях роста себестоимости закупаемых товаров для перепродажи и составила 7,97% против 8,04% прошлого периода.

Основу экономического развития предприятия образует чистая прибыль. Чистая прибыль — это тот доход, который остается в распоряжении предприятия или бизнесмена после уплаты налогов, сборов, отчислений в социальный и пенсионный фонды, а также оплаты прочих платежей. Значительное повышение доходов ИП Сорокин В.А. за счет предоставления в аренду торговых площадей привели к росту рентабельности на 1,95% и в отчетном году она составила 9,19% против 7,24% в 2015 году. В сумме чистая прибыль ИП Сорокин В.А. увеличилась на 850,4 тыс. руб. и составила 3450,4 тыс. руб. или на 32,71% больше в сравнении с прошлым годом. Продемонстрируем динамику чистой прибыли ИП Сорокин В.А. за 2014–2016 гг. на рисунке 2.2.

На рисунке 2.2 показано увеличение чистой прибыли ИП Сорокин В.А. за 2014–2016гг. С 2014г. данный показатель увеличился на 1292 тыс. руб. Данное увеличение связано с положительным развитием таких показателей как прибыль от продаж и положительное сальдо от неторговой деятельности. Таким образом, увеличение чистой прибыли говорит о результативной деятельности ИП Сорокин В.А.



Рисунок 2.2 – Динамика чистой прибыли ИП Сорокин В.А.

Рентабельность является относительным показателем экономической эффективности, который комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, проанализируем показатели рентабельности деятельности ИП Сорокин В.А. в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ основных показателей рентабельности деятельности ИП Сорокин В.А., %

Показатели	2014г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2015г. от 2014г.	Отклонение 2016г. от 2015г.
Рентабельность продаж	7,87	8,04	7,97	0,17	–0,07
Рентабельность предприятия	8,07	9,05	11,49	0,98	2,44
Рентабельность конечной деятельности	6,45	7,24	9,19	0,79	1,95

Проведенный анализ показал, что рентабельности продаж в 2014 г. имела значение – 7,87%. Однако в 2015 г. значение показателя рентабельности продаж возрастает на 0,17% и составляет 8,04%. Рост этого показателя отражает рост цен на продукцию салона при постоянных затратах или увеличение спроса и соответственно снижении затрат на единицу продукции. В отчетном году уменьшение данного показателя на 0,07 %отражает обратные тенденции. Наибольший рост экономической эффективности деятельности предприятия наблюдался по показателю рентабельности предприятия – в 2016 г. данный показатель увеличивается на 2,44% и составляет 11,49%. Отклонение прошлого года от 2014 г. также показывает увеличение рентабельности на 0,98%.

Анализ рентабельности конечной деятельности показал, что в 2014 г. данный показатель составляет 5,45%, в 2015г. рентабельность увеличивается

на 0,79% и составляет 7,24%. В отчетном периоде данный показатель равен 9,19%. Таким образом, рентабельность конечной деятельности предприятия показывает положительный конечный финансовый результат деятельности салона по всем исследуемым периодам. Отобразим полученные данные на рисунке 2.3.

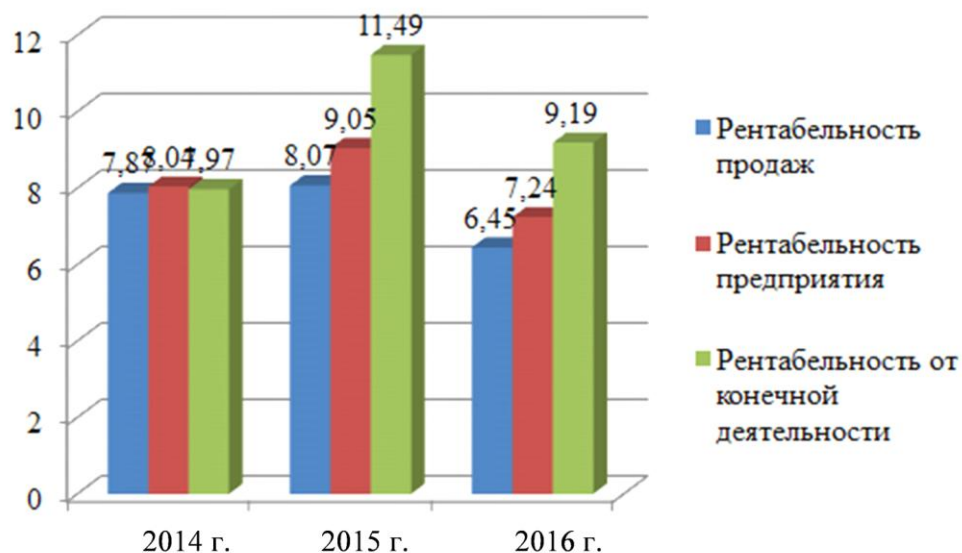


Рисунок 2.3 – Динамика основных показателей рентабельности деятельности ИП Сорокин В.А., %

Данный рисунок наглядно показывает, как в динамике изменялись основные показатели рентабельности ИП Сорокин В.А.. Можно отметить, что наибольший положительный прирост приходится на показатель рентабельность предприятия. Рентабельность конечной деятельности в 2016г. также возросла. Рентабельность продаж, наоборот, уменьшилась по сравнению с 2015г.

Проведенный анализ экономических показателей свидетельствуют о том, что прирост объема выручки от продаж в анализируемом периоде сопровождается увеличением чистой прибыли, то есть возросшие масштабы хозяйственной деятельности привели к соответствующей финансовой отдаче, что сказалось на повышении рентабельности продаж по чистой

прибыли на 1,95%. Положительная динамика конечных финансовых результатов определяется позитивным изменением финансового результата от основного вида деятельности. Положительное влияние на формирование конечного финансового результата оказало увеличение прочих неторговых доходов. В ходе анализа были выявлены показатели, которые оказали и отрицательное влияние на конечный результат деятельности предприятия. Одним из таких показателей оказалась прибыль от продаж. Также было выявлено неэффективное использования имеющихся ресурсов: трудовых ресурсов, основных фондов и оборотных средств.

Исходя из расчетов, в целом следует отметить ухудшение эффективности хозяйственной деятельности на фоне улучшения финансовых результатов ИП Сорокин В.А. в анализируемом периоде, однако рост последних достигается не за счет основного вида деятельности – продажи товаров, а за счет роста доходов от аренды.

2.2 Оценка внешней и внутренней среды предприятия

По классической теории менеджмента бизнес–среда организации состоит из:

- макровнешней среды, представляющей общие условия функционирования для всех участников рынка, на эту часть внешней среды организация не может оказывать влияния, но которая в свою очередь влияет на организацию непосредственно или опосредованно через отрасль, где она функционирует (экономическая среда, социальная среда, политическая и технологическая среды);

- микровнешней среды, т. е. среды непосредственного окружения организации, включающей покупателей, поставщиков, конкурентов, кредиторов, государственные органы контроля и т. д., в этой части внешней среды существует взаимное влияние перечисленных субъектов хозяйствования;

– внутренней среды, включающей в себя ключевые сферы производственно–управленческой деятельности организации.

Основным рынком, где осуществляет деятельность ИП Сорокин В.А. является рынок г. Абакана, поэтому приведем некоторые статистические показатели развития г. Абакана [41].

Экономические факторы макровнешней среды, представлены в таблице 10.

По оценке, численность постоянного населения г. Абакана на 1 июля 2016 года составила 179720 человек и увеличилась по сравнению с началом года на 557 человек, или на 0,3% за счет естественного и миграционного прироста.

В январе–июне 2016 года естественный прирост населения составил 197 человек.

В январе–июне 2016 года оборот крупных и средних организаций города Абакана составил 38042,1 млн руб., наибольший удельный вес в общем объеме приходился на оборот организаций, занятых оптовой и розничной торговлей; ремонтом автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования – 35,7%, производством и распределением электроэнергии, газа и воды – 23,5%, в обрабатывающих производствах – 8,6%, на транспорте – 7,2%.

Таблица 2.5 – Социально–экономические показатели города Абакана

Наименование показателя	Ед. измерения	Годы				
		2012	2013	2014	2015	2016 (январь–июль)
Демография						
1 Численность населения (на конец года), в том числе	тыс. чел.	169,8	173,2	176,2	179,2	179,7
1.1 Мужчины	тыс. чел.	15,5	16,4	17,3	– ¹	– ¹
1.2 Женщины	тыс. чел.	14,7	15,6	16,4	– ¹	– ¹
2 Естественный прирост, убыль (–) населения	чел.	466	693	611	680	197
3 Миграционный прирост,	чел.	1732	2752	2396	2273	360

убыль (–) населения						
Промышленное производство						
1 Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, в том числе по видам деятельности (крупных и средних организаций)						
1.1 Добыча полезных ископаемых	млн руб.	1,3	– ²	– ²	– ²	726,4
1.2 Обрабатывающие производства	млн руб.	7412,2	7746,3	7518,1	5600,8	3360,1
1.3 Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	млн руб.	6407,7	6576,4	9327,8	12100,2	7599,8
Потребительский рынок товаров и услуг (крупных и средних организаций)						
1 Оборот розничной торговли	млн руб.	6772,4	7864,3	12062,1	11385,6	7011,0
2 Оборот общественного питания	млн руб.	128,1	180,6	140,3	114,4	59,6
3 Объем платных услуг населению	млн руб.	5448,3	5674,6	5971,0	5938,7	– ¹
Инвестиции (крупных и средних организаций)						
1 Объем инвестиций в основной капитал	млн руб.	8323,0	8721,1	16448,1	7354,8	– ¹
2 Доля собственных средств в общем объеме инвестиций	%	22,8	25,6	14,1	21,1	– ¹
3 Доля привлеченных средств в общем объеме инвестиций	%	77,2	74,4	85,9	78,9	– ¹
Строительство						
1 Ввод в действие общей площади жилых домов, в том числе	тыс. кв. м	90,0	109,2	124,8	121,2	12,3

Окончание таблицы 2.5

Наименование показателя	Ед. измерения	Годы				
		2012	2013	2014	2015	2016 (январь–июль)
• Населением за свой счет и с помощью кредитов	тыс. кв. м	20,8	20,8	46,1	37,6	6,6
2 Выполнено работ и услуг собственными силами по	млн руб.	3183,7	3002,9	2890,2	2530,9	2646,6

виду деятельности «строительство» по крупным и средним организациям						
Рынок труда и заработной платы						
1 Численность зарегистрированных безработных	тыс. чел.	1,0	0,9	1,2	1,6	1,5
2 Среднемесячная номинальная начисленная зарплата работников крупных и средних организаций	руб.	29186	33153	36106	36484,3	37136,3 ³
3 Средний размер пенсий	руб.	9535	10444	11324	12891	— ¹
Финансы						
1 Сальдированный финансовый результат деятельности (прибыль минус убыток) по крупным и средним организациям	млн руб.	348,6	513,2	559,0	773,7	529,5 ³
2 Доля прибыльных организаций в общем числе организаций по крупным и средним организациям	%	67,1	68,3	73,3	70,6	63,5
3 Доля убыточных организаций в общем числе организаций по крупным и средним организациям	%	32,9	31,7	26,7	29,4	36,5

Оборот розничной торговли крупных и средних организаций в январе–июне 2016 года составил 7011 млн руб. и по сравнению с январем–июнем 2015 года увеличился на 1,1%. В январе–июле текущего года оборот розничной торговли крупных и средних организаций города Абакана составил 73,3% оборота розничной торговли в республике по аналогичному кругу организаций.

Оборот общественного питания крупных и средних организаций в январе–июле 2016 году в городе Абакане составил 59,6 млн руб., по сравнению с январем–июлем 2015 года уменьшился на 4,6%.

Удельный вес оборота общественного питания крупных и средних организаций города занимает 35,7% в обороте общественного питания по республике аналогичного круга организаций.

В январе–марте 2016 года инвестиции в основной капитал крупных и средних организаций были использованы в объеме 990,5 млн руб., что составило 33,3% в общем объеме инвестиций, использованных на развитие экономики республики по аналогическому кругу организаций.

В январе–марте 2016 года в структуре инвестиций по источникам финансирования доля собственных средств организаций увеличилась на 13,7%, на столько же уменьшилась доля привлеченных средств. Удельный вес инвестиций из бюджетных средств по сравнению с январем–мартом 2015 года уменьшился на 4,7% и составил 27,9% в общем объеме инвестиций.

В структуре инвестиций в основной капитал по видам основных фондов большая часть инвестиций вкладывается в строительство зданий (кроме жилых) и сооружений – 35,2%, а также в приобретение машин, оборудования, транспортных средств – 34,5% от общего объема.

В структуре инвестиций по видам экономической деятельности крупных и средних организаций наибольший удельный вес инвестиций использовали организации, занятые такими видами деятельности, как операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг (28,5%), транспорт и связь (28,4%), здравоохранение и предоставление социальных услуг (11,5%).

Удельный вес капитальных вложений, направленных на строительство жилищ, в январе–марте 2016 года по сравнению с январем–мартом 2015 года уменьшился на 1,7 процентных пункта и составил 26,8%.

В январе–июле 2016 года в городе Абакане построено 38 жилых домов общей площадью 12290 кв. м, что на 69,8% ниже, чем в январе–июле 2015 года. Общая площадь жилых домов, введенных в городе за 7 месяцев текущего года, составила 26,1% в объеме жилья, введенного в республике.

Населением города Абакана за свой счет и с помощью кредитов построено 36 жилых домов общей площадью 6577 кв. м, что на 73,6% меньше показателя за аналогичный период прошлого года. Удельный вес общей площади индивидуальных жилых домов составляет 53,5% в общем

объеме жилья, введенного в городе, и 26,2% в общем объеме жилья, введенного индивидуальными застройщиками в республике.

В январе–июне 2016 года сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) крупных и средних организаций (без банков, страховых, бюджетных организаций) города Абакана в действующих ценах составил 529,5 млн руб. (63,5% организаций получили прибыль в размере 916 млн руб., 36,5% организаций имели убыток на сумму 386,5 млн руб.).

Среди показателей, характеризующих уровень жизни населения, можно отметить денежные доходы населения и среднемесячную заработную плату. Основным источником доходов населения остается заработная плата.

Средняя начисленная номинальная заработная плата работников крупных и средних организаций (без выплат социального характера) в июне 2016 года составила 41325,1 руб. и по сравнению с июнем 2015 года увеличилась на 6%, по сравнению с маем 2016 года – на 9,3%.

Реальная заработная плата (с учетом индекса потребительских цен) в июне 2016 года составила 100,1% к уровню июня 2015 года и 109,3% – к уровню мая 2016 года.

Средняя номинальная заработная плата в июне 2016 года обеспечивала 4,2 прожиточного минимума трудоспособного населения.

Среднесписочная численность работающих в крупных и средних организациях г. Абакана в июне 2016 года снизилась на 1,7 тыс. человек или на 3,5% по сравнению с июнем 2015 года и составила 48,2 тыс. человек.

По данным отдела по городу Абакану ГКУ РХ «Центр занятости населения» на конец июля 2016 года из незанятых трудовой деятельностью граждан состояли на учете 1672 человека, из них 1463 человека имели статус безработного, в том числе 1143 человека получали пособие по безработице.

На конец июля 2016 года работодателями города заявлено о потребности в 1678 работников, в том числе по рабочим профессиям – 1275, с оплатой труда выше прожиточного минимума в Республике Хакасия – 1657.

Нагрузка не занятого трудовой деятельностью населения, зарегистрированного в отделе по городу Абакану ГКУ РХ «Центр занятости населения», на одну заявленную вакансию составила 1 человек.

Таким образом, для ИП Сорокин В.А. низкая доля безработных в структуре экономически активного населения не предоставляет возможности получения квалифицированных кадров по более низкой цене.

Рост уровня жизни населения благоприятно сказывается на деятельности ИП Сорокин В.А.: увеличивается сумма доходов, растет потребительская уверенность, изменяется структура потребления с покупки в основном предметов первой необходимости (еда, одежда, лекарства) до брендовых товаров.

Налогообложение является одним из важнейших факторов в деятельности ИП Сорокин В.А. при этом предприниматель находится на традиционной системе налогообложения и является плательщиком налога на прибыль, налога на имущество организации, отчислений во внебюджетные фонды и НДС.

Социальные факторы макровнешней среды:

В ходе исследования, автором выделены важнейшие для ИП Сорокин В.А. факторы социальной сферы: численность трудоспособного населения, количество потребляемой одежды и обуви на душу населения, покупательские предпочтения.

Численность населения в городе Абакане растет от года в год. Это положительно влияет на рынок сбыта ИП Сорокин В.А.

Проанализировав численность населения в городе Абакане, можно увидеть, что большая часть населения находится в трудоспособном возрасте (табл. 2.10). В связи с этим, становится ясно, что население может себе позволить брендовые товары ИП Сорокин В.А. Многие потребители предпочитают брендовую одежду и обуви отечественного производства – Befree, O'stin, Baon, Love Republic, Modis, Спортмастер, Sela, ТВОЕ, Коллет,

Милана Стайл и др., в связи с тем, что цены на импортные брендовые вещи высоки, а уровень жизни населения не позволяет их покупать.

ИП Сорокин В.А. завоевало уже своих потребителей на рынке. Из-за высокого качества товаров и культуры обслуживания, и невысокой стоимости его в розничных магазинах, большинство потребителей отдает ему предпочтение перед другими бутиками. Основными потребителями являются жители г. Абакана.

Таким образом, основные факторы:

- 1 Инфляция: рост розничных цен на одежду, обувь и аксессуары в рублях
- 2 Снижения располагаемого дохода населения (в абсолютных и относительных показателях);
- 3 Индекса покупательского доверия;
4. Нестабильности рубля.

Политические факторы макровнешней среды:

Важнейшим показателем влияния политических факторов на организацию является наличие и содержание нормативно-правовых актов, регулирующих сферу деятельности анализируемого предприятия.

Для ИП Сорокин В.А. к ним относятся такие, как Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Таможенный кодекс РФ, Федеральные законы РФ в области торговли и внешнеэкономической деятельности.

Технологическая компонента макроокружения заслуживает пристального внимания, поскольку новые технологии в торговле позволяют снизить себестоимость продаж и увеличить конкурентоспособность на рынке.

В магазинах ИП Сорокин А.В. продается одежда нескольких торговых марок. И для ведения бизнеса это более гибкая система, так как есть возможность отказаться от реализации тех марок, которые плохо реализуются, и заместить их другими марками. Так же здесь магазин имеет

свое собственное название, однако бренды всё-равно могут выставить определенные требования к стилю и оформлению магазина, так как ИП Сорокин В.А. использует в своей деятельности франчайзинг.

Среди преимуществ франшизы обуви отметим следующие:

- стабильность поставок, согласно соглашению;
- возможность стать представителем эксклюзивных мировых брендов и их продукции;
- быстрая окупаемость проекта;
- регулярная поддержка партнера на этапах открытия и работы;
- 100% возврат брака.

После анализа внешней макросреды среды функционирования ИП Сорокин В.А. необходимо провести анализ непосредственного окружения. В качестве ближайшего окружения предприятия рассматриваются поставщики, потребители и конкуренты.

Как уже говорилось, ИП Сорокин В.А. ведет свою деятельность на условиях франчайзинга. Договор франчайзинга заключен с производителями таких брендов, как: Lisette, Colins, Tom Farr, Medicin, Riker, Akula, Concept club, Euroshoes.

Сгруппируем потребителей в зависимости от выделенных признаков по сегментам (табл. 2. 6).

Таблица 2.6 – Сегменты ИП Сорокин В.А.

Характеристика сегмента	Сегменты					
	1	2	3	4	5	6
Пол	Женский					
Возраст	До 25	От 19 до 25	26–40	41–55	Все возраста	Старше 55
Социальный статус	Студенты и учащиеся	Работающие	Работающие	Работающие	Неработающие, домохозяйки	Пенсионеры
Доля сегмента	26%	10,5%	23,5%	9,5%	19%	12%
Доход на 1	Менее	Менее	15001–	15001–	Не более	Не более

человека	15000 руб.	15000 руб., 15001–20000 руб.	20000 руб., больше 20000 руб.	20000 руб.	15000 руб.	15000 руб.
Семейное положение	Не замужем без детей	Не замужем без детей	Замужем, с детьми	Замужем, с детьми	Не замужем без детей	Замужем, с детьми
Конечная цель покупки	Для себя	Для себя	Для себя, в подарок	Для себя, в подарок	Для себя, в подарок	В подарок
Приобретаемые группы товаров	Брендовая повседневная одежда, обувь	Брендовая повседневная и праздничная одежда, обувь	Все группы товаров	Аксессуары, брендовая праздничная одежда, обувь	Брендовая повседневная одежда, аксессуары, обувь	Аксессуары, обувь
Факторы, влияющие при покупке	Цена, дизайн	Цена, дизайн	Дизайн, качество	Цена	Цена	Цена, расположение магазина
Сумма расходов на соответствующие товары в месяц	Не более 5000 руб.	Не более 5000 руб.	5000–10000 рублей и выше	Не более 5000 руб.	Не более 5000 руб.	Не более 5000 руб.

Основной сегмент покупателей ИП Сорокин В.А. – это работающие женщины в возрасте от 26 до 40 лет, с уровне доходов на члена семьи от 15001 до 20000 руб., в основном приобретающие брендовую повседневную одежду для себя, основным фактором совершения покупки которых является качество.

Согласно данным таблицы 2.6, заметно, что все сегменты покупают обувь в ИП Сорокин В.А.

Сегмент 1 – студенты и учащиеся до 25 лет. Этот сегмент составляет 26% потребителей предприятия. В основном потребители данного сегмента приобретают брендовую повседневную одежду, при этом покупка чаще всего осуществляется для личного пользования. Доходы в этой группе будут невысокие, т.к. учащиеся не являются работающим населением, поэтому

сумма, потраченная за месяц на товары, в основном не будет превышать 5000 рублей. Так как молодежь располагает ограниченными денежными средствами, то главным фактором при покупке будет выступать цена, и дизайн, т.к. одежда тесно связан с модой.

Сегмент 2 – работающие от 19 до 25 лет. Доля этого сегмента 10,5%. В силу возраста, доходы этого сегмента обычно невелики и составляют до 15000 тыс. рублей на человека в семье, что говорит о небольшой сумме, потраченной в месяц. Однако данная группа уже будет приобретать не только брендовую повседневную одежду, но и остальные товарные группы. Главными факторами при покупке также остается цена и дизайн.

Сегмент 3 – работающие от 26 до 40 лет (23,5%). В этом сегменте часто встречаются потребители, состоящие в браке и имеющие детей. Доходы на семью уже будет выше, чем у предыдущего сегмента. Потребители этой группы находятся на стадии формирования семьи и чаще покупают брендовую праздничную одежду при этом как для себя, так и в подарок. Следует отметить, что на мнение о покупке уже будет влиять не столько цена, сколько дизайн и качество приобретаемых товаров. Здесь чаще всего встречаются «экспериментаторы», поэтому на решение о покупке будет влиять больше потребность, чем цена приобретаемого товара. Сумма потраченная в месяц может достигать до 10000 тыс. рублей и выше.

Сегмент 4 – работающие от 41 до 55 лет (9,5%). Чаще всего это уже устоявшиеся в браке потребители с постоянным доходом, которые могут позволить себе приобретать более дорогую продукцию не только для себя, но и в подарок. Однако этот сегмент подвержен влиянию цены, т.к. для них данные товары не являются товарами необходимыми для постоянного потребления. Чаще приобретают аксессуары.

Сегмент 5 – неработающие, домохозяйки (19%). Доходы этого сегмента либо невелики до 15000 рублей из-за отсутствия источника дохода. Приобретают все товарные группы примерно в одинаковых количествах, но в небольших размерах и в небольших суммах.

Сегмент 6 – пенсионеры. Составляет 12% потребителей. Доходы этого сегмента также невелики (до 15000 рублей). В покупках преобладает аксессуар, т.к. в основном эта группа потребителей приобретает товары в подарок, а не для себя. При покупке руководствуется ценой и расположением магазина. Сумма, потраченная в месяц, будет невелика.

Таким образом, были выделены основные черты, присущие тому или иному из сегментов.

Изучая конкурентов ИП Сорокин В.А. столкнулись с тем, что на потребительском рынке г. Абакана есть только одна сеть мультибрендовых магазинов – это ИП Сорокин В.А.

На рынке г. Абакана функционируют бутики Mango, Ostin, Zolla, Oggi, Terranova.

Особенность марки «Zolla» заключается в идеальном сочетании одежды и аксессуаров не только в единой коллекции, но и с вещами из предыдущих и последующих коллекций.

Под брендом «Oggi» выпускается линейки мужской и женской одежды, каждая из которых, в свою очередь, подразделяется еще на две линии.

Мужская одежда делится на линии LAB и SELECTION:

LAB – линия, построенная на псевдоклассике в крое и расцветке, а также на популярном сегодня стиле casual, с яркими запоминающимися акцентами.

SELECTION – повседневная и деловая одежда для мужчин, разработанная с учетом сезонных трендов.

Женская одежда делится на линии COLLECTION и ULTRA:

COLLECTION – максимально приближенная к классике линейка, ориентированная на любителей спокойного, сдержанного стиля.

ULTRA – одежда для женщин, ищущих для своего гардероба исключительно последние тренды во всем их многообразии.

В ассортименте компании представлены: джинсы, мужские и женские костюмы, все виды трикотажа, сорочки, верхняя одежда, белье и разнообразные аксессуары.

«Terranova» – это модная марка молодежной одежды, известная во всем мире повседневной одеждой хорошего качества. «Terranova» предлагает одеваться в стильную, но по ценовым качествам доступную одежду. Это всегда немного уличный, немного спортивный стиль: рваные джинсы, длинные футболки с цветными надписями и яркими картинками, легкие летние сарафаны и удобные курки и пальто, очень много различных аксессуаров и сумок.

Для анализа конкурентной среды ИП Сорокин В.А. следует провести сравнительную характеристику магазинов по следующим показателям:

- территориальное расположение;
- количество магазинов;
- ассортимент (разнообразие ассортиментных групп, деление ассортимента по половозрастному признаку, размерный ряд);
- ценовая категория (средняя цена на отдельные группы товаров);
- программы лояльности к покупателю. Результаты сравнительной характеристики приведены в таблице 2.7.

Все сравниваемые магазины располагаются в центре г. Абакана. Магазины одежды «Mango», «Zolla», «Ostin» и «Oggi» находятся в торговом центре – здесь поток людей довольно высок и посещаемость этих магазинов также высока, что способствует увеличению количества потенциальных клиентов. Магазины ИП Сорокин В.А. и бутик «Terranova» располагаются в одном здании Центрального универмага, на главной улице города, однако количество посетителей в магазине ИП Сорокин В.А. меньше – одной из причин можно считать его относительно недавнее открытие, а также отсутствие яркой вывески, привлекающей внимание посетителей.

Таблица 2.7 – Сравнительная характеристика магазинов–конкурентов ИП Сорокин В.А.

Показатель	Название магазина / бутика					
	ИП Сорокин В.А.	Mango	Ostin	Zolla	Oggi	Terranova
Территориальное расположение	Центр г. Абакана	Центр г. Абакана	Центр г. Абакана	Центр г. Абакана	Центр г. Абакана	Центр г. Абакана
Количество магазинов	4	1	2	1	2	1
Ассортимент:						
1. Половозрастной признак:						
– женская	есть	есть	есть	есть	есть	есть
– мужская	есть	нет	есть	есть	есть	есть
– детская	есть	нет	нет	нет	нет	нет
2.Ассортиментные группы:						
– одежда						
– нижнее белье	есть	есть	есть	есть	есть	есть
– чулочно–носочные изделия	нет	нет	нет	нет	есть	нет
– парфюмерно– косметические товары	есть	есть	есть	есть	есть	нет
– обувь	есть	есть	нет	есть	есть	нет
– бижутерия	есть	есть	нет	есть	есть	есть
– аксессуары	есть	есть	нет	есть	есть	нет
3 Размерный ряд (европейский)	34–44	32–44	34–46	34–46	34–60	32–42
Средняя цена на:						
– юбки	2259	1870	1165	1590	799	721
– брюки	1882	1782	1740	1715	849	959
Программа лояльности к Покупателю	Промо– акции	Диско– нтная	–	–	–	–

По количеству магазинов в городе Абакане ИП Сорокин В.А. превосходит остальных конкурентов, при этом в ближайшее время планируется открытие третьего магазина «Ostin», что дает этой марке некоторое преимущество.

Анализируя ассортимент сравниваемых магазинов, следует отметить такой фактор превосходства мультибрендовой торговой сети ИП Сорокин В.А., как наличие детской одежды: ни в одном магазине брендовой одежды детской одежды нет в продаже. Именно наличие детской линии одежды

увеличивает посещаемость магазинов ИП Сорокин В.А., расширяет клиентскую базу, что способствует повышению товарооборота.

Для магазинов ИП Сорокин В.А. характерно разнообразие ассортимента: из всех перечисленных групп товаров в них не представлены только чулочно-носочные товары. По этому показателю ИП Сорокин В.А. превосходит только один конкурент – марка «Oggi».

Одним из важнейших критериев конкурентоспособности является уровень цен в рассматриваемых магазинах. Все торговые сети характеризуются едиными ценами на товары по всей стране, вне зависимости от отдаленности регионов, в которых расположены магазины данных марок. Так, для сравнительной характеристики цен на продукцию в магазинах ИП Сорокин В.А., «Mango» и «Ostin» были вычислены средние розничные цены на ассортиментные группы «юбки» и «брюки».

Анализируя данные таблицы, следует отметить еще одно преимущество магазинов-конкурентов перед магазинами ИП Сорокин В.А.: цены на перечисленные товары в них значительно ниже. Таким образом, самыми низкими розничными ценами отличился магазин «Oggi» – юбки и брюки в среднем стоят не более 850 руб. – магазине ИП Сорокин В.А. – более 1800 рублей.

Еще один значительный показатель, по которому следует сравнить магазины-конкуренты, – наличие программ лояльности к покупателю. Из данных таблицы 12 следует, что такие программы есть только в двух магазинах. Магазин «Mango» предлагает клиентам дисконтную карту с постоянной скидкой, однако для ее получения необходимо совершить за один месяц покупки общей суммой 15 тысяч рублей. Так как сумма этой покупки довольно велика и не каждый покупатель может воспользоваться этой услугой, то гораздо привлекательнее выглядят промо-акции, проводимые ИП Сорокин В.А. : каждую неделю в магазине проходит снижение цен на некоторые товары из новой коллекции, при этом скидки составляют от 40% до 70%.

Таким образом, у магазинов конкурирующих марок не достаточно преимуществ перед ИП Сорокин В.А., тем самым мультибрендовые магазины ИП Сорокин В.А. являются лидерами в своем сегменте в г. Абакане.

Проведя анализ внешней среды и получив данные, которые представляют опасность или открывают возможности, необходимо оценить обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Для диагностики внутренних проблем будем использовать метод анализа функциональных областей а так же метод экспертных оценок, который позволит ранжировать сильные и слабые стороны предприятия.

Анализ внутренней среды организации приведен в таблице 2.8.

Таблица 2.13 – Анализ внутренней среды ИП Сорокин В.А.

Компоненты внутренней среды	Факторы	Влияние факторов внутренней среды на деятельность предприятия
Кадровый срез	1.Степень мотивации труда персонала	На сегодняшний день, степень мотивации труда достаточная для дальнейшего развития, более того, оплата труда по–прежнему остаётся на высоком уровне, однако, значительно реже стали выдаваться премии работникам, что ведет за собой лёгкую неудовлетворенность работой.

Продолжение таблицы 2.8

Окончание таблицы 2.8

Финансовый срез	1.Система бухгалтерской и статистической отчетности	Обеспечивает возможность отслеживания изменений по показателям финансово–хозяйственной деятельности. В ИП Сорокин В.А. анализируются основные результаты, формируются внутренние отчеты по продажам, закупкам, расходом, прибыли, для сего создан
-----------------	---	---

		финансово–экономический отдел
	2. Рост основных показателей деятельности	По основным показателям финансовой деятельности ИП Сорокин В.А. в 2016 году наблюдается рост. Однако недостаточно эффективно используются ресурсы, а также допущено снижение рентабельности по основной деятельности.

Таким образом, выделив основные факторы внешней и внутренней среды, отметим, что ИП Сорокин В.А. является лидером на рынке брендовых магазинов, при этом является мультибрендовым, сохраняется рост конечного финансового результата, однако его формирование имеет отрицательные моменты, на что значительное влияние оказывает неэффективное использование имеющихся ресурсов.

2.3 Технология принятия и реализации управленческих решений

Систему принятия и реализации управленческих решений ИП Сорокин В.А. можно представить в виде схемы, состоящей из трех основных блоков (рисунок 2.4).

Система принятия и реализации управленческих решений ИП Сорокин В.А.

Процесс реализации
Процесс принятия решений
Механизм принятия решений

Ответственные
лица

Обеспеченность информацией

Цели и задачи и принципы принятия решений

Методы принятия решений

Коммуникации в процессе осуществления контроля
Мониторинг

Контроль реализации

Методы осуществления контроля реализации решения

Рисунок 2.4 – Основные элементы, на которых базируется система принятия и реализации управленческих решений ИП Сорокин В.А.

Проанализируем эффективность использования основных принципов принятия и реализации управленческих решений (табл. 2.9).

При анализе системы технологии принятия и реализации управленческих решений максимально возможное значение, соответствующее 100% эффективности равно 66,2.

$$\mathcal{E} = 39,7 / 60,0 * 100\% = 66,2\%$$

Полученный результат свидетельствует о недостаточном использовании руководством ИП Сорокин В.А. своей работе принципов принятия и реализации управленческих решений.

Таблица 2.9 – Эффективность использования принципов принятия и реализации управленческих решений, используемые в ИП Сорокин В.А.

№ п/п	Цели, задачи и принципы принятия решений	Степень использования, %	Ранг принципа
1	Принцип государственной законности системы принятия решений фирмы	100,0	5
2	Принцип внутренней правовой регламентации создания, функционирования и развития фирмы	80,0	4
3	Принцип единства теории и практики управления	70,0	4
4	Принцип найма руководителя	100,0	3
5	Принцип унификации элементов технологии принятия решения	70,0	4
6	Принцип специализации и универсализации процессов принятия решений	50,0	4

7	Принцип органической целостности субъекта и объекта принятия решений	60,0	5
8	Принцип многовариантности управленческих решений	90,0	5
9	Принцип устойчивости по отношению к внешней среде	70,0	5
10	Принцип разработки ТЭО	80,0	5
11	Принцип автоматизации процесса принятия решений	60,0	4
12	Принцип развития технологии принятия решений	70,0	5

В процессе принятия и реализации управленческих решений используются также следующие методы (табл. 2.10).

Руководством ИП Сорокин В.А. было принято решение о стратегии концентрированного роста, точнее, о стратегии усиления позиций на рынке. Суть ее заключалась в завоевании конкурентных преимуществ за счет снижения себестоимости продаж по средствам изыскания наиболее выгодных контрактов франчайзинга на поставку товаров.

Таблица 2.10 – Методы принятия и реализации управленческих решений в ИП Сорокин В.А.

Методы	Краткое содержание метода
Эвристические	Принятие и реализация решений в ИП Сорокин В.А. при обнаружении новой информации осуществляются этим методом, когда управленческий персонал перебором возможных исходных ситуаций приходят к наиболее логическому оптимальному решению, основанного на здравом смысле. Поскольку события развиваются не изолированно друг от друга, то большое внимание уделяется в фирме увязке информации по отдельным явлениям.
Сценариев	Наиболее часто при этом в ИП Сорокин В.А. используется метод сценариев, когда с помощью гипотетической конструкции серии событий делается попытка вникнуть в их причинно–следственные связи.
Метод дерева решений	Описание упорядоченной иерархии целей с помощью осуществления последовательной декомпозиции главной цели на подцели по подсистемам организации.

Необходимым звеном выработанной стратегии стало проведение анализа рынка, постоянное исследование потребностей и проверка системы

сбыта. Был составлен план на будущее по проведению рекламной кампании, по введению прямых и косвенных скидок, различных условий кредита, а также консультационных услуг клиентам. Все это должно было создать соответствующий уровень конкуренции на рынке и способствовать выходу предприятия на лидирующие позиции.

Но когда эти меры стали вводиться, выяснилось, что руководство не учло человеческий фактор в данной стратегии. Менеджеры не были хорошо подготовлены для консультирования клиентов, в особенности по преимуществу материалов изготовления товаров, дизайну в сравнении с конкурентами. Необходимо было принять срочное решение по подготовке персонала к новым условиям работы.

Тема работы предполагает совершенствование инструментов принятия и реализации управленческих решения на базе выбора метода разработки решения. Для выбора наиболее оптимального решения проблемы, автором будут использоваться следующие методы:

- метод дерева решений;
- экспертные методы (простая ранжировка и задание весовых коэффициентов);
- метод сценариев.

Наш выбор можно объяснить следующим образом: метод дерева решений предполагает аналитический подход к выбору наилучшего решения, он основан на анализе графических изображений связей основных и последующих вариантов решений по основным результатам каждого решения и ожидаемой эффективности. Этот метод может наглядно представить наиболее выгодное решение. Данный метод хорошо работает совместно с экспертными методами, так как некоторые этапы требуют оценки результатов специалистами. Метод задания весовых коэффициентов будет использоваться в построении дерева решений при задании каждой альтернативе вероятности выполнения решения. Метод экспертных оценок будет применен при оценке достижимости цели и в

матрице оценки решения. С помощью метода сценариев мы попытаемся предвидеть конечный результат реализации решения, детально изучив все влияющие факторы.

Рассмотрим достоинства и недостатки возможного оптимального решения. За это решение будем считать переподготовку кадров. Достоинства:

- высококвалифицированные кадры,
- повышение уровня обслуживания клиентов,
- увеличение числа клиентов,
- повышение конкурентоспособности,
- увеличение прибыли и т.д.

Недостатки:

- затраты на реализацию решения,
- временные ресурсы на разработку и реализацию решения,
- снижение оборота на период реализации решения,
- приостановление внедрения маркетинговой стратегии на период реализации решения.

Таким образом, проанализировав достоинства и недостатки методов принятия решений, также процесса и технологии принятия и реализации решения, согласно стратегии развития ИП Сорокин В.А. следующей главе разработаем программу совершенствования менеджмента на основе внедрения бенчмаркетинга.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ БЕНЧМАРКЕТИНГА В ИП СОРОКИН В.А. КАК МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

3.1 Разработка проекта внедрения бенчмаркетинга

В основе бенчмаркетинга лежит процесс сравнения деятельности с лучшими компаниями с последующей реализацией изменений для достижения и сохранения конкурентоспособности.

Согласно проведенному исследованию ИП Сорокин В.А. является лидером на рынке брендовых магазинов, при этом является мультибрендовым, следовательно для внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А. необходимо разработать стратегию, при реализации которой сеть магазинов ИП Сорокин станет недостижимой для конкурентов, действующих на рынке г. Абакана.

Для того чтобы рекомендовать ту или иную стратегию для ИП Сорокин В.А., необходимо обозначить сильные и слабые стороны, а также выделить те возможности и угрозы которые могут открыться для руководства торговой сетью. Поэтому на рисунке 3.1 представим SWOT–матрицу для торговой сети ИП Сорокин В.А.

Другими словами, данная матрица показывает все аспекты организации конкурентной стратегии ИП Сорокин В.А. На каждом из полей можно выделить те полученные комбинации, которые должны будут отражаться в стратегии исследуемой организации. Таким образом, стратегия внедрения бенчмаркетинга должна быть построена так, чтобы за счет сильных сторон и возможностей, преодолеть угрозы и скрыть слабые стороны.

Как было сказано ранее, фирма может идти по одному из трех стратегических путей развития. Выбор того или иного варианта стратегии зависит от выделенных достоинств и недостатков организации деятельности ИП Сорокин В.А.. Однако в любом случае также должны учитываться не столько цели потребности покупателей.

	Возможности 1.Возможность расширение ассортимента товаров 2.Возможность расширение сети магазинов	Угрозы 1.Изменение вкусов и предпочтений потребителей 2.Наиболее предпочтительное предложение для потребителей со стороны конкурентов.
Сильные стороны	Поле СИВ	Поле СИУ

1. Устойчивый ассортимент 2. Широкий выбор товаров 3. Возможность выбора товаров по разным маркам/производителям	Расширение объемов продаж путем расширения ассортимента реализуемых товаров	Формирование ассортимента в соответствии со вкусами и потребностями потребителей
Слабые стороны 1. Низкая широта товаров по виду ассортиментных групп 2. Отсутствие одежды из меха и кожи брендовых марок 3. Присутствие в ассортименте товаров, характеризующиеся низким спросом и оборачиваемостью	Поле СЛВ Улучшение конкурентной позиции с помощью, проведения маркетинговых исследований, по изучению предпочтений в ассортименте меховых и кожаных изделий.	Поле СЛУ Разработка стратегических направлений с учетом вкусов и предпочтений потребителей и возможностей появления новых конкурентов

Рисунок 3.1– SWOT–матрица для сети магазинов ИП Сорокин В.А.

Согласно полученной матрицы, бенчмаркетинг для ИП Сорокина В.А. предполагает работу с ассортиментом товаров, то есть разработку товарной стратегии. Для того чтобы определиться со стратегическим направлением бенчмаркетинга, кратко сформулируем основные аспекты трех возможных товарных стратегий в таблице 3.1.

Данные таблицы показывают, что для реализации той или иной стратегии, существуют определенные предпосылки в деятельности организации. Однако не только эти факты влияют на окончательный выбор товарной стратегии. Важную роль в данном вопросе играет и стратегия развития всей организации. Другими словами, товарная стратегия не должна идти в разрез с генеральной стратегией фирмы, поэтому важно обозначить, какому общему пути развития придерживается ИП Сорокин В.А.

Таблица 3.1– Типы товарных стратегий

Тип товарной стратегии	Краткая характеристика	Предпосылки применения
Стратегия инновации	Разработка и внедрение новых товаров	Необходимость выхода на новые рынки, поиск новых сегментов рынка, высокий спрос на новые товары
Стратегия вариации	Изменение потребительских свойств существующего товара	Приближение большинства товаров к стадии зрелости, спад спроса на существующие товары

Стратегия элиминации	Вывод товара с рынка, потерявшего конкурентоспособность	Старение товаров, изменения в потребительских предпочтениях, обострение конкуренции.
-------------------------	---	--

Для того чтобы обозначить данную стратегию отобразим на рисунке 3.2 матрицу Ансоффа, которая является аналитическим инструментом выбора одной из типовых стратегий.

	Существующий товар	Новый рынок
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рисунок 3.2– Матрица Ансоффа

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами. Разработка стратегии должна затрагивать все уровни управления предприятия, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии. Построим матрицу рейтинговой оценки альтернативных решений на рисунке 3.3, в котором экспертным путем будет выбрана стратегия в рамках внедрения бенчмаркетинга.

Данная матрица показывает, какие цели ставит перед собой руководство ИП Сорокин В.А. и какие альтернативные стратегии в рамках генеральной оно может осуществить.

Альтернативные стратегии	Усл. обознач.	Цели						Сумма	Сумма $B_i \cdot P_i$
		Увеличение доли рынка	Увеличение лояльности покупателей	Увеличение объемов сбыта	Снижение издержек	Расширение ассортимента	Повышение эффективности маркетинга		
Проникновение на рынок									
Активизация	B_i	10	10	10			10	40	132

системы продвижения товаров	P _i	0,9	0,8	0,7			0,9	3,3	
Расширение сети распределения	B _i	10	9	10	9			38	125,4
	P _i	1	0,7	1	0,6			3,3	
Гибкая система цен	B _i		10	10				20	40
	P _i		1	1				2	
Вариация товаров	B _i	8	10	10	9	10	10	57	296,4
	P _i	0,7	1	0,8	0,7	1	1	5,2	
Развитие товара									
Инновация товара	B _i	6	8	8		10	10	42	151,2
	P _i	0,5	0,5	0,7		0,9	1	3,6	
Модификация товара	B _i	8	9	9	9	10	10	55	275
	P _i	0,7	0,8	0,8	0,7	1	1	5	
Развитие рынка									
Новые географические рынки	B _i	10	10	10	9		10	49	210,7
	P _i	1	0,6	1	0,6		1	4,2	
Новые сегменты рынка	B _i	10	10	10	9		10	49	225,4
	P _i	1	1	1	0,6		1	4,6	
Новые формы каналов продвижения	B _i	10	10	7				27	72,9
	P _i	1	1	0,7				2,7	
Диверсификация									
Калгромератная диверсификация	B _i	10	10	10				30	90
	P _i	1	1	1				3	
Концентрическая диверсификация	B _i								
	P _i								

Рисунок 3.3– Матрица рейтинговой оценки альтернативных решений
«Товар–рынки»

Целесообразность каждой из стратегии оценивается баллами от 1 до 10 по критерию достижимости цели при данной альтернативе(B_i), а также баллами от 0 до 1 по критерию вероятности реализации стратегии при данной цели(P_i).

Исходя из проставленных оценок, приведенной характеристики возможных товарных стратегий и выделенных недостатках можно сделать вывод, что для ИП Сорокин В.А. наиболее оптимальной будет являться

стратегия вариации товаров, поскольку реализация именно данной стратегии направлена на изменение различных характеристик товара с целью активизации спроса, а также потому что другие стратегии не являются целесообразными по ресурсным возможностям исследуемой организации. Так как одной из слабых сторон сети магазинов ИП Сорокин В.А., попавших в SWOT – матрицу стала отсутствие изделий из кожи и меха, проведено исследование жизненного цикла данных товаров, на материалах наиболее крупного салона меховых изделий г. Абакана – салона «Багира». Данное исследование не противоречит внедрению бенчмаркетинга, так как это процесс сравнения с более успешными компаниями, действующими на рынке.

Результаты исследование представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Принадлежность товаров салона «Багира» к определенным стадиям жизненного цикла товара

Позиции	Объемы продаж за 2015г.				Объемы продаж за 2016г.				Стадия ЖЦТ
	Кварталы								
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Пальто из норки	502	299	334	433	633	589	456	608	зрелость
Пальто из соболя	356	125	189	577	321	255	301	379	зрелость
Пальто из лисы	212	87	78	417	56	5	7	131	спад
Пальто из мутона	208	12	8	980	564	11	15	1066	рост
Пальто из шиншиллы	258	102	19	632	202	13	15	757	спад
Пальто из песка	301	89	78	678	188	23	21	753	зрелость
Пальто из смешанного меха	289	75	5	637	277	87	4	765	рост
Пальто из овечьей кожи	233	574	322	271	234	678	402	634	спад
Пальто из козьей кожи	112	412	385	369	201	467	79	201	спад
Полупальто из норки	269	112	113	403	201	201	98	121	зрелость
Полупальто из лисы	199	26	32	600	387	299	359	553	зрелость

Окончание таблицы 3.2

Позиции	Объемы продаж за 2015г.				Объемы продаж за 2016г.				Стадия ЖЦТ
	Кварталы								
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Полупальто из песка	422	112	126	539	634	123	126	599	зрелость
Полупальто из мутона	521	12	15	1241	502	7	8	914	рост
Полупальто из	312	12	9	600	343	12	14	611	рост

смешанного меха									
Полупальто из овечьей кожи	322	789	213	544	99	823	233	779	зрелость
Полупальто из козьей кожи	269	589	245	596	342	987	233	1071	рост
Куртки из норки	458	125	356	659	425	333	356	549	зрелость
Куртки из лисы	401	378	241	581	411	399	256	603	зрелость
Куртки из смешанного меха	122	26	23	331	211	33	36	231	зрелость
Куртки из овечьей кожи	948	456	87	400	322	522	355	442	спад
Куртки из козьей кожи	215	369	256	295	233	456	399	399	рост
Куртки из свиной кожи	321	874	299	814	241	1011	301	1057	рост
Жилеты из норки	352	289	126	468	387	299	359	553	зрелость
Жилет из лисы	369	219	102	655	401	321	325	565	рост
Жилеты из енота	125	101	89	342	133	143	76	346	развитие
Жилеты из кролика	133	189	45	478	145	199	56	504	развитие
Итого:	6623	4728	3130	12700	7086	6274	3799	13062	рост

На основании проведенного анализа, сгруппируем и охарактеризуем каждую стадию жизненного цикла меховых товаров в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Группировка и характеристика стадий жизненного цикла меховых товаров

Жизненный цикл товара	Наименование	Характеристика
Фаза зрелости	Пальто из норки Пальто из соболя Пальто из песца Полупальто из норки Полупальто из лисы Полупальто из песца Полупальто из овечьей кожи Куртки из норки Куртки из смешанного меха Жилеты из норки	Сбыт и прибыль растут относительно медленно, распределение товара интенсивное Потребители – массовый рынок, товар дифференцированный Большое число конкурентов, основные стратегические усилия направлены на отстаивание своей доли рынка Затраты на маркетинг относительно сокращаются.

Окончание таблицы 3.3

Жизненный цикл товара	Наименование	Характеристика
-----------------------	--------------	----------------

Фаза роста	Жилет из лисы Куртки из свиной кожи Куртки из козьей кожи Полупальто из козьей кожи Полупальто из смешанного меха Полупальто из мутона Пальто из смешанного меха Пальто из мутона Куртки из лисы	Быстрорастущий сбыт, интенсивное распределение, максимально растущая прибыль Потребители – массовый рынок, товар усовершенствованный Устойчиво растущее число конкурентов, основные стратегические усилия направлены на углубление рыночных позиций Затраты на маркетинг высокие, основное усилие направлено на формирование предпочтения к марке
Фаза развития	Жилеты из енота Жилеты из кролика	Сбыт слабый, распределение неравномерное, прибыль незначительная Число конкурентов небольшое
Фаза спада	Пальто из лисы Пальто из шиншиллы Пальто из овечьей кожи Пальто из козьей кожи Куртки из овечьей кожи	Для данной фазы жизненного цикла товара характерно значительное снижение объёмов продаж вплоть до полного падения спроса на данный товар. Прибыль резко снижается

По итогам анализа можно сделать вывод, что большинство меховых товаров находятся на стадии роста и зрелости. Это происходит за счет того, что организация пристально следит за требованиями рынка и предпочтениями потребителей, благодаря чему старается поддерживать оптимальный ассортимент, что не может не отражаться на выручке от продаж. Это говорит о том, что данные товары, находящиеся на стадии зрелости и роста, обеспечивают организации стабильную прибыль в настоящий момент и в будущем. Что касается товаров находящихся на стадии развития, организации необходимо добиться лояльности по отношению к новым моделям товаров торговой сети. Для этого необходимо, сформировать конкурентное преимущество таких товаров по цене, например, либо привлечь покупателей за счет рекламы и акций на данный товар. Товары, попавшие в категорию спад, не должны попасть в формирующийся ассортимент меховых товаров ИП Сорокин В.А., поскольку поддержание их может обойтись дорого исследуемой сети магазинов. Такие товары требуют много рекламы и внимания торгового персонала, которые лучше было бы использовать для

увеличения прибыльности «здоровых» товаров. Ухудшившаяся репутация товара может вызвать сомнения покупателей в магазинах ИП Сорокин В.А. в целом и в остальных товарах, таким образом, снизив конкурентоспособность всей организации.

Так, на основе изучения жизненного цикла лидера рынка г. Абакана по продажам меховых товаров были выявлены товары, которые находятся на стадии роста и зрелости, именно за счет таких товаров предлагаем расширить ассортимент ИП Сорокин В.А. и применительно к данным товарам необходимо придерживаться стратегий в зависимости от характера спроса (табл. 3.19).

Таблица 3.4 – Тип стратегий в зависимости от характера спроса на меховые товары

Группы товаров	Этап ЖЦТ	Характер спроса	Стратегия маркетинга	Стратегические решения
Пальто из норки Пальто из соболя Пальто из песца Полупальто из норки Полупальто из лисы Полупальто из песца Полупальто из овечьей кожи Куртки из норки Жилеты из норки	Фаза зрелости	Устоявшийся	Ремаркетинг	Поиск возможностей для поднятия спроса, частичное изменение свойств товара
Жилет из лисы Куртки из козьей кожи Полупальто из козьей кожи Полупальто из смеш. меха Полупальто из мутона Пальто из смеш. меха Пальто из мутона Куртки из лисы	Фаза роста	Растущий	Поддерживающий	Поддержание существующего спроса с учетом изменения покупательских предпочтений и конкурентной среды на рынке

Данные таблицы показывают, что при реализации представленных товаров необходимо придерживаться таких стратегий как ремаркетинг, принципы которого заключаются в поиске новых возможностей оживления спроса путем модернизации товара, придания ему рыночной новизны, и поддерживающий маркетинг, в рамках которого должны проводиться работы по проведению рекламных компаний, целесообразности издержек на маркетинговые операции, установления гибких цен. Другими словами теми операциями, которые направлены на поддержание спроса. Таким образом, данные товары не нуждаются в коренном изменении своих потребительских свойств. Это товары, с которыми необходима работа по их дальнейшему продвижению, то есть использование инструментов сбытовой и коммуникационной политики.

Исходя из выбранной общей и дополнительных стратегий бенчмаркетинга, разработаем несколько мероприятий, которые повысят узнаваемость ИП Сорокин В.А. в глазах потребителей, а также «обновят» уже существующий ассортимент меховых товаров на рынке г. Абакана. На рисунке 3.4 предлагается комплекс мероприятий в соответствующих направлениях.

Мероприятия

В области коммуникационной политики

В области сбытовой политики

В области ассортиментной политики

Расширение ассортимента за счет закупки новых видов товаров из
кожи

Реклама по радио

Открытие новой розничной точки в городе Красноярске.

Расширение ассортимента за счет закупки товаров из другого вида меха, не представленного в ассортименте салона «Багира» (основного конкурента)

Вариация товаров, характеризующихся низким спросом и оборачиваемостью

Рисунок 3.4– Комплекс мероприятий для внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А.

Таким образом, в целях устранения выявленных недостатков были предложены мероприятия в области ассортиментной, сбытовой и коммуникационной политики, которые призваны реализовать намеченную стратегию ИП Сорокин В.А. Рассмотрим общую характеристику представленных мероприятий, в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Характеристика мероприятий для внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А.

Мероприятие в рамках стратегии	Сроки исполнения	Себестоимость, тыс. руб	Ожидаемое увеличение ОРТ, тыс. Руб.	Ожидаемые затраты, тыс. руб.	Ожидаемые доходы, тыс. руб.	
					Валовая прибыль	Прибыль от продаж
1.В области ассортиментной политики:						
– расширение ассортимента за счет новых видов товаров из кожи	8 недель	291	582	66,98	291	224,02
–расширение ассортимента	8 недель	1480	2960	22,5	1480	1457,5

за счет товаров из другого вида меха, не представленного в ассортименте салона «Багира» (основного конкурента)						
– вариация товаров, характеризующиеся низким спросом и оборачиваемостью	8 недель	192	384	37	192	155
В области сбытовой политики:						
– открытие новой точки	12 недель	–	–	6322,9	–	3181,1
В области коммуникационной политики						
– реклама на радио	4 недели	–	1877,4	37		

Представим более подробно суть и расчеты каждого из мероприятий.

Мероприятия в области ассортиментной политики:

1.Расширение ассортимента за счет новых видов товаров. Проведение данного мероприятия связано с тем, что широта ассортимента изделий из кожи недостаточная, чтобы удерживать конкурентные позиции в данном сегменте.

Также, при имеющейся торговой площади, существует возможность увеличения продукции без ее расширения. Поэтому в качестве рекомендаций предлагается расширение ассортимента за счет остальных видов товаров из кожи, предусмотренных ГОСТом. Необходимый ассортимент и дополнительный оборот розничной торговли представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет оборота розничной торговли для новых товарных групп одежды из кожи ИП Сорокин В.А.

Товарная группа	Средняя отпускная цена, тыс.руб.	Количество закупаемого товара в год, ед.	Себестоимость, тыс.руб.	Розничная цена, тыс.руб.	Оборот розничной торговли, тыс.руб.
Пиджаки	1,2	20	24	2,4	48
Жилеты	0,8	30	24	1,6	48
Накидки(плащи)	1,5	50	75	3	150
Жакеты	2,1	80	168	4,2	336
Итого	х	х	291	х	582

Данные таблицы показывают, что если осуществлять реализацию данных товаров со 100% торговой надбавкой, то оборот розничной торговли составит 582 тыс.руб. Таким образом, при себестоимости 291 тыс.руб., валовая прибыль составит такое же значение, то есть 291 тыс.руб. Для подсчета прибыли от продаж, необходимо обозначить и издержки обращения по следующим статьям:

– по статье «Расходы на рекламу» – предлагаем изготовление баннера для привлечения клиентов и сообщения об обновлении ассортимента. Рассчитаем расходы по данной статье в таблице 3.7.

Таблица 3.7– Расчет расходов на рекламу новых видов товаров ИП Сорокин В.А.

Наименование работы	Стоимость, тыс. руб.
Заказ печати баннера	2,7
Монтаж	2,2
Аренда рекламного щита	10
Итого	14,9

Данные таблицы показывают стоимость аренды рекламного щита и изготовления и установки баннера в соответствии с прайсом услуг рекламной компании «Элементаль». Исходя из представленных расчетов

стоимость по размещению на месяц баннера 5*3 м² по улице Партизана Железняка, составит 14,9 тыс. руб.

– по статье «Амортизационные отчисления»– необходимо осуществить покупку соответствующего торгового оборудования под размещение новых товаров, а именно вешалок в количестве 4 единиц. Для расчета данных издержек, было выбрано два вида вешалок исходя из каталога красноярской фирмы «Все торговое оборудование». Произведем расчет издержек по данной статье в таблице 3.8, на основании стоимости вешалок по прайсу выбранной фирмы.

Таблица 3.8 – Расчет расходов на торговое оборудование для новых видов товаров из кожи ИП Сорокин В.А.

Название оборудования	Параметры, дл/шир.	Количество, ед.	Стоимость, тыс.руб.
Вешалка "Мондо"	1,5*1,5	2	20,53
Вешалка "Ханджер"	2*1,5	2	22,87
Итого			43,4

Амортизация на предприятии начисляется линейным методом, срок полезного использования оборудования равняется 10 годам. Поэтому амортизационные отчисления при норме амортизации 10% (1/10х100) составят:

$$(2 \times 22870 + 2 \times 20530) \times 10 : 100 = 8,68 \text{ тыс.руб.} \quad (1)$$

Исходя из расчета основных издержек, рассчитаем ожидаемую прибыль от продаж:

$$291 - (14,9 + 43,4 + 8,68) = 224,02 \text{ тыс.руб.} \quad (2)$$

Таким образом, исходя из вычислений, ожидаемая прибыль от продаж новых видов одежды из кожи равна 224,02 тыс. руб.

2. Расширение ассортимента за счет новых товаров из нового вида меха, не представленного в ассортименте салона «Багира» (основного конкурента при реализации меховых товаров). Поскольку большинство

видов меха представленных в ГОСТе являются нецелесообразными для их реализации, по причине несоответствия их тенденциям моды, их потребительским свойствам и другим характеристикам, на основании данных исследования ассортимента салона «Багира» было выявлено, что особую популярность набирают изделия, представленные из меха каракуля. Данная тенденция связана в основном с потребительскими характеристиками данного меха: он теплостойкий, мягкий и ноский. Поэтому в качестве рекомендаций предлагаем осуществить закупку двух видов изделий из данного меха. Представим на основании этого расчеты по закупке данных товаров и ожидаемых выгод в таблице 3.9.

Таблица 3.9– Расчет оборота розничной торговли для товаров из меха каракуля ИП Сорокин В.А.

Товарная группа	Средняя отпускная цена, тыс.руб.	Количество закупаемого товара в год, ед.	Себестоимость, тыс.руб.	Розничная цена, тыс.руб.	Оборот розничной торговли, тыс.руб.
Пальто	32	20	640	64	1280
Полупальто	28	30	840	56	1680
Итого	х	х	1480	х	2960

Для осуществления расчетов использовались закупочные цены исходя из каталога турецкой марки «Stella Rosa». Расчеты ожидаемой выручки, при учете реализации данных товаров со 100% торговой надбавкой, составляют 2960 тыс.руб., а валовая прибыль 1480 тыс. руб. Для осуществления данного мероприятия, основные расходы предполагаются по статье «Расходы на рекламу», расчет которых представлен в таблице 3.10.

Таблицы 3.10– Расчет расходов на рекламу товаров из каракуля ИП Сорокин В.А.

Вид рекламы	Стоимость, тыс. руб.
Баннер	14,9
Листовки	5,5
Вывеска в магазине	2,1
Итого	22,5

Исходя из таблицы, для продвижения товаров из каракуля, будет осуществлен ряд рекламных мероприятий. Расчеты установки баннера основываются на предыдущих расчетах в таблице 3.22. Расходы на раздачу листовок складываются от заработной платы промоутера и печати листовок в количестве 1000 штук. Стоимость вывески в магазине складывается исходя из стоимости ее печати в рекламной компании «Мир рекламы». Таким образом, ожидаемая прибыль от продаж составляет:

$$1480 - 22,5 = 1457,5 \text{ тыс. руб.} \quad (3)$$

3. Вариация товаров, характеризующиеся низким спросом и оборачиваемостью. В ходе анализа жизненного цикла товаров салона меха «Багира» было выявлено, что по двум позициям ассортимента нового конкурента характерен особый низкий спрос, и как следствие объем продаж. Данные две позиции, а именно пальто из лисы и пальто из шиншиллы нуждаются в модификации. Поэтому предлагается, заменить существующие товары, другими вариантами их исполнения, а именно пальто из шиншиллы – жилетами из шиншиллы, а пальто из лисы – заменить на боа из меха лисы и ввести их в ассортимент ИП Сорокин В.А. Для обоснования этой замены, служит статистика запросов на сайте «Меховой стиль», а также тенденции в показах ведущих мировых марок. Поскольку бюджет на данный момент рассчитать не возможно, рассчитаем приблизительную закупку товаров в таблице 3.11.

Данные таблицы показывают, что если осуществлять реализацию данных товаров со 100% торговой надбавкой, то оборот розничной торговли составит 384 тыс.руб. Таким образом, при себестоимости 192 тыс.руб., валовая прибыль 192 тыс.руб. Данная продукция нуждается в рекламе по телевидению, расходы на которую будут представлены ниже в разделе «Мероприятия по коммуникационной политике».

Таблица 3.11 – Расчет оборота розничной торговли для новых позиций ИП Сорокин В.А.

Товарная группа	Средняя отпускная цена, тыс.руб.	Количество закупаемого товара в год, ед.	Себестоимость, тыс.руб.	Розничная цена, тыс.руб.	Оборот розничной торговли, тыс.руб.
Жилеты из шиншиллы	7,8	20	156	15,6	312
Боа из лисы	1,2	30	36	2,4	72
Итого	х	х	192	х	384

Мероприятия по сбытовой политике:

1. Открытие новой розничной точки в г. Минусинске. В основу разработки данного мероприятия заложено расширение торговой сети ИП Сорокин В.А. В целях выявления целесообразности расширения торговой сети произведем оценку эффективности данной рекомендации. При оценке эффективности данной рекомендации представим перечень расходов на ее осуществление:

–Арендная плата новой точки. Одними из расходов являются аренда торговой точки. При исследовании рынка коммерческой недвижимости в агентствах «Крепость» и «Недвижимость», а также телефонного опроса по объявлениям в газете «Коммерческая недвижимость» нами был остановлен выбор на торговой точке площадью 80 квадратных метров, с арендной платой в месяц 49,6 тыс.руб. (стоимость аренды 1 м² составляет 620 руб.) Таким образом, затраты на аренду составят 595,2 тыс.руб. в год.

– Ремонтные работы по оформлению новой точки. Данные работы арендуемой торговой точки составят 150 тыс.руб., в том числе оплата двух рабочих по договору подряда составит 60 тыс.руб., которые будут осуществлять ремонтные работы на 90 тыс.руб. по их оценке необходимо затратить на отделочные и прочие материалы.

–Расходы на новое оборудование. Расходы на покупку торгового оборудования и необходимых в торговой деятельности инструментов

представлены в таблице 3.27. Цены на оборудования указаны поставщика ООО «Торговое оборудование», г.Красноярск.

– Расходы на оплату труда. Данные расходы при штате сотрудников торгового персонала в количестве 3 чел представлены в таблице 3.12.

Таким образом, годовые расходы на оплату труда составят $25,99 \times 12 = 389,95$ тыс.руб., страховые взносы составят $389,95 \times 30 / 100 = 116,95$ тыс.руб.

Таблица 3.12 – Расчет затрат на покупку оборудования новой точки ИП Сорокин В.А.

Наименование оборудования	Единица измерения	Количество	Цена за единицу, тыс.руб.	Стоимость тыс.руб.
Стеллаж металлический пристенный с полками	м/п	10	2,76	27,6
Стеллаж металлический пристенный с перфорированной задней панелью с крючками	м/п	10	2,77	27,7
Двухсторонний стеллаж	м/п	15	2,5	37,5
Стеклянная витрина–шкаф, закрывающаяся на замок	шт.	3	12,2	36,6
Витрина–прилавок	шт.	7	5,2	36,4
Линия препровождения клиента (турникет, ограждение и пр.)	комплект	1	19	19
Линия препровождения с "вертушкой"	комплект	1	20	20
Металлический кассовый бокс с транспортером	комплект	1	18,5	18,5

Окончание таблицы 3.12

Наименование оборудования	Единица измерения	Количество	Цена за единицу, тыс.руб.	Стоимость тыс.руб.
Расчетно–кассовый узел	шт.	1	12,5	12,5
Кассовая кабина застекленная	комплект	1	13,5	13,5
Упаковочный стол	шт.	2	3,5	7
Итого	х	х	х	250

–Прочие затраты на открытие торговой точки с учетом бюджета расходов определим в размере 20 тыс.руб., в состав которых входят

непредвиденные затраты и затраты на оформление необходимых документов, в том числе получение лицензии на новую торговую точку, стоимость которой составляет 8 тыс.руб..

Таблица 3.13 – Штатное расписание работников новой торговой точки ИП Сорокин В.А.

Наименование должности	Должностные оклады и ставки, тыс.руб	30% надбавки к заработной плате, тыс.руб	Месячный фонд заработной платы, тыс.руб
Старший продавец –1 чел.	7,2	2,16	15,55
Продавцы– кассиры – 2 чел.	5,9	1,77	10,44
Итого	х	х	25,99

При этом необходим начальный товарный запас, так как поставки осуществляются в среднем 1–3 раза в месяц – то есть 921,7 тыс.руб. Таким образом, начальный товарный запас необходим в размере 921,7 тыс.руб. с учетом страхового запаса 30% ($921,7 \times 30 / 100$) или 276,5 тыс.руб., вложения в товарные запасы в раз три месяца составят 1198,2 тыс.руб. Таким образом, исходя из того, что оборот розничной торговли в новой точке составит такое же значение при той же себестоимости, как и в имеющихся, валовая прибыль составит 9504 тыс. руб. исходя из представленных затрат, рассчитаем примерную прибыль от продаж товаров в новой точке:

$$9504 - (595,2 + 150 + 250 + 389,95 + 116,95 + 20 + 8 + 4792,8) = 3181,1 \text{ тыс. руб.} \\ (4)$$

Таким образом, полученное значение приблизительно равно значению прибыли от продаж в исследуемой точке.

Мероприятия в области коммуникационной политики:

1. Реклама по радио. Для того чтобы ознакомить потенциальных и реальных покупателей с новинками в области ассортимента ИП Сорокин В.А. предлагается провести рекламу на радио и по телевидению. Для рекламы на радио было выбрано две радиостанции, «Авторadio» и «Energy»,

что позволит обратить на себя внимание людей разных по возрасту. Текст на радио «Авторadio» с оплатой за месяц составит 15 тыс. руб., на «Energy» – 22 тыс. руб. Таким образом, сумма расходов по этой рекомендации составит 37 тыс.руб., при этом по оценкам экспертов фирмы, специализирующейся на рекламе «Оникс», оборот с помощью рекламы на радио обычно вырастает порядка на 15% по рекламируемой продукции и порядка 5% по всему ассортименту за счет роста покупательского потока. Таким образом, оборот розничной торговли увеличится на $37548 \cdot 5 / 100 = 1877,4$ тыс.руб. по всему ассортименту.

3.2 Оценка эффективности внедрения бенчмаркетинга в деятельность предприятия

При проведении данных мероприятий, необходимо рассчитать их общую эффективность внедрения бенчмаркетинга. Эффективность мероприятий – это относительный показатель, который характеризует отношение между ожидаемым и достигнутым при реализации поставленных задач. Данный показатель имеет две характеристики направления, представленные на рисунке 3.5.

Эффективность

Качественная

Количественная

- увеличение объемов продаж;
- увеличение доходов;

- повышение рентабельности;
- увеличение количества посетителей и др.
- повышение узнаваемости магазинов;
- повышение лояльности;
- увеличение клиентской базы;
- увеличение повторных покупок и др.

Рисунок 3.5– Виды эффективности намеченных мероприятий внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А.

Поскольку рассчитать качественный эффект от намеченных мероприятий достаточно трудно, так как данные мероприятия только запланированы и еще не реализованы, поэтому в основном эффективность рассчитывается по количественному аспекту. При этом в первую очередь количественная эффективность в основном связана с экономической эффективностью деятельности предприятий, то есть это повышение таких показателей как рентабельность, трудоемкость, фондоемкость, объемов продаж и другие показатели. Для того чтобы рассчитать эффективность мероприятий внедрения бенчмаркетинга для ИП Сорокин В.А., найдем ожидаемую чистую прибыль от проведенных мероприятий и конечную рентабельность. Для этого рассчитаем планируемый оборот розничной торговли, используя метод расчета общего объема оборота розничной торговли по среднегодовым темпам роста. Расчет среднегодового темпа роста осуществляется по формуле средней геометрической, с использованием данных по объему продаж за последние пять лет:

$$= * 100 = 104,2\% \quad (5)$$

Планируемый объем оборота розничной торговли в итоге будет равен, при планируемом индексе инфляции (1,1):

$$Р_{пл} = 28133 * 104,2 * 1,1 / 100 = 43037,5 \text{ тыс. руб.} \quad (6)$$

Другими словами, в 2017 г. планируемый оборот розничной торговли ИП Сорокин В.А. будет равен 32122,3 тыс. руб. Исходя из полученных значений, представленных в таблице 8, рассчитаем планируемые основные показатели деятельности ИП Сорокин В.А. с учетом проведенных мероприятий в таблице 3.14. При расчете не использовались данные с учетом открытия новой точки.

Таблица 3.14 – Расчет планируемых экономических показателей деятельности ИП Сорокин В.А.

Показатели, тыс. руб.	2016г.	План 2017 г.	Отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
1.Оборот розничной торговли	37548	48840,9	11292,9	130,1
2.Себестоимость	28044	30007	1963	106,9
3.Валовая прибыль	9504	18833,9	9329,9	198,1
4.Издержки обращения	6512	6675,3	163,3	102,5
5.Прибыль от продаж	2992	12158,6	9166,6	406,3
7.Проценты к получению	–	–	–	–
8.Проценты к уплате	181	181	0	100
9.Прочие доходы	1835	1835	0	100
10.Прочие расходы	333	333	0	100
11.Прибыль до налогообложения	4313	13479,6	9166,6	312,5
12.Текущий налог на прибыль	862,6	2695,9	1833,3	312,5
13.Чистая прибыль	3450,4	10783,7	7333,28	312,5
14. Рентабельность конечной деятельности, %	9,19	22,1	12,91	–

Данные таблицы показывают, проведение планируемых мероприятий скажется на положительном изменении товарооборота, по сравнению с прошлым годом данный показатель вырастит на 30 %. Также при планируемом товарообороте, валовая прибыль увеличится на 9329,9 тыс. руб. в абсолютном значении или на 98% в относительном. Положительная тенденция характерна и для других видов дохода таких как прибыль от продаж и прибыль до налогообложения. В конечном итоге чистая прибыль

увеличится на 7333,28 тыс. руб. и составит 10783,7 тыс. руб., а рентабельность увеличится больше чем в два раза и составит 22,1%.

Подводя итог выше сказанному можно сделать вывод, что внедрение бенчмаркетинга с использованием товарной стратегии, в том числе модификации товара возможна с помощью вариации или дифференцирования, которые необходимы для поддержания непрерывности сбыта, роста объема продаж, то есть удлинения жизненного цикла товара. Под вариацией товара понимается сознательное изменение его параметров, причем старый товар исключается из номенклатуры организации. От покупателей в конечном счете зависит, воспримут ли они товар как совершенно новый или лишь слегка измененный. Основания для выбора данной стратегии применительно к ИП Сорокин В.А. являются анализ продукции основного лидера рынка г. Абакана, специализирующегося на продаже меховых товаров.

Изменения товара при данной стратегии могут быть различными, например: это изменение физических, эстетических товарных свойств. С помощью вариации можно защитить позиции товара от атак конкурентов или, в случае необходимости, изменить позиционирование товара. Для ИП Сорокин В.А. в рамках данной стратегии был обозначен комплекс мероприятий, где предлагалось модифицировать товары, характеризующиеся низким спросом и оборачиваемостью, согласно исследованию товаров лидера рынка. Были предложены и альтернативные стратегии для товаров находящихся на стадии роста и зрелости.

На основании запланируемых мероприятий, была рассчитана их примерная эффективность. Данная эффективность отразилась в рамках экономических показателей деятельности ИП «Сорокин В.А. В конечном расчете экономическая эффективность от мероприятий показала положительную тенденцию развития по всем показателям деятельности ИП Сорокин В.А., что говорит о правильном выборе стратегии развития организации. Таким образом, стратегия вариации позволит реализовать

непрерывность сбыта, рост объема продаж, удлинение жизненного цикла товара. Использование данной стратегии позволит использовать различные вариации товара, что удовлетворит желания потребителей, и защитит позиции ИП Сорокин В.А. от атак конкурентов.

3.3 Мониторинг и контроль реализации проекта внедрения бенчмаркетинга в деятельность предприятия

Для реализации управленческого решения внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А. необходимо проанализировать алгоритм разработки управленческого решения. Данный алгоритм состоит из трех блоков, включающих 10 этапов (рисунок 3.6):

Первый блок – постановка задачи

Этапы

- выявление проблемы;
- определение времени, необходимого для принятия решения;
- ресурсы, необходимые для принятия оптимального решения;
- анализ проблемной ситуации.

Второй блок - формирование решений

Этапы

- формирование множества целей по устранению проблемной ситуации;
- определение ограничений по принятию решений;
- выработка множества альтернативных вариантов решений.

Третий блок – оптимизация решений

- Этапы
- определение функции предпочтения решений;
- определение критериев предпочтения;
- выбор предпочтительного решения;
- реализация выбранного решения.

Рисунок 3.6 – Технология принятия стратегического решения внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А.

Составим общий график всех намеченных мероприятий в таблице 3.15.

Правильное и точное выполнение всех мероприятий в установленные сроки позволит предприятию осуществить реализацию поставленных задач, достичь главной цели организации и выполнить выбранную стратегию внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А., добиться быстрого и значительного роста эффективности всей деятельности организации в целом.

Чтобы проанализировать сложившуюся ситуацию в ИП Сорокин В.А., используем данный алгоритм разработки управленческого решения.

Определение времени, необходимого для принятия решения.

В плане подготовки данное решение не является достаточно сложным, но его организация и осуществление требуют временных ресурсов. Временные рамки для принятия решения мы определим следующие: подготовка и организация (разработка) решения – 1 неделя, осуществление (внедрение) решения – 1 год.

Предполагается, что по истечению запрограммированного срока (т.е. 1 год), решение будет выполнено.

Ресурсы, необходимые для нахождения оптимального решения. Это решение потребует разные виды ресурсов: финансовые (на оплату мероприятий по разработке решения), человеческие, информационные.

Каждая проблема имеет ряд критериев, которые определяют ее сложность, следовательно, для решения необходимо обладать достоверной и полной информацией по возникшей проблеме и возможностях ее решений.

Мероприяти я	Месяцы 2017 – 2018 гг.											
	сентя брь	октя брь	ноя брь	дека брь	янв арь	февр аль	ма рт	апр ель	м ай	ию нь	ию ль	авг уст
1.В области ассортиментной политики:												
– расширение ассортимента за счет новых видов товаров из кожи												
–расширение ассортимента за счет товаров из другого вида меха												
– вариация товаров, характеризующиеся низким спросом и оборачиваемостью, не представленного в ассортименте салона «Багира» (основного конкурента)												
В области сбытовой политики:												
– открытие новой точки												

В области коммуникационной политики												
– реклама на радио												

Таблица 3.15– График мероприятий для ИП Сорокин В.А.

Анализ проблемной ситуации. Данный этап лучше всего рассмотреть, используя таблицу 3.16, в которой будут отражены альтернативные ситуации, определяющие проблему, их количественная характеристика и вероятность.

Таблица 3.16 – Количественная оценка проблемы

Проблема	Количественная оценка	Вероятность
1. Снижение уровня конкурентоспособности	Растущее давление конкурентов	0,1
	Падение спроса на товары и услуги	0,07
	Потеря части клиентов	0,06
	Отсутствие постоянных поставщиков	0,07
2. Снижение результатов от ФХД	Сокращение чистой прибыли	0,11
	Увеличение себестоимости	0,07
	Снижение стоимости основных фондов	0,06
	Увеличение расходов на сбыт	0,09
3. Социальная неустойчивость в организации	Отсутствие необходимой квалификации	0,12
	Неудовлетворенность персонала трудом	0,1
	Возрастание числа конфликтных ситуаций	0,08
	Плохая мотивация деятельности	0,07
ИТОГО:		1

Формирование множества целей по устранению проблемной ситуации. На данном этапе необходимо определить те цели, которые мы желаем достичь, разработав и реализовав управленческое решение. Для этого нужно подразделить цели на три группы:

- обязательные,
- желательные,
- вероятные.

Следуя методике, теперь необходимо по каждой из целей определить критерий, степень и важность ее достижения. Данные разработки представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Оценка достижимости цели

Цели	Критерий оценки	max значение (%)	Оценка важности	Условное обозначение	
Обязательные					
1. Повышение уровня конкурентоспособности	Преодоление конкуренции		1	Пк	УК
	Повышение спроса		1	Пс	

Окончание таблицы 3.17

Цели	Критерий оценки	max значение (%)	Оценка важности	Условное обозначение	
	Привлечение клиентов		2	Пкл	
	Поиск пост. поставщиков		3	Ппп	
2. Обеспечение финансовой устойчивости	Увеличение чистой прибыли	30	1	Учп	ОФУ
	Снижение себестоимости	20	2	Сс	
	Снижение расходов на сбыт	25	1	Си	
Желательные					
3. Повышение активности на рынке	Сотрудничество с новыми поставщиками		2	Снп	ПАР
	Более широкая реклама		1	Шр	
	Анализ вкусов покупателей и потребностей рынка		2	Апр	
Вероятностные					
4. Социальная устойчивость в организации	Повышение квалификации		1	Пкв	СУО
	Нормализация психологического климата		2	Нпк	
	Мотивирование персонала		2	Мп	

Определение ограничений по принятию решений. Как и любая организация ИП Сорокин В.А. имеет ограниченные ресурсы (табл. 3.18).

Для успешной реализации предложенного проекта внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А. необходимо уделить серьезное внимание управлению рисками, проблемами и непредвиденными обстоятельствами.

Таблица 3.18 – Ограничения ресурсов

Ресурсы	Ограничения
1. Финансовые	Исходя из проведенных расчетов, было установлено, что на

	проведение мероприятий необходимо будет затратить 20 тыс. руб. Ресурсы фирмы позволяют это сделать.
2. Правовые	При окончательной аттестации персонала будет проводиться экзамен, основанный на правовых актах.
3. Кадровые	Подготовка должна быть только имеющегося персонала, при неаттестации планируется подбор других кадров с уже имеющейся квалификацией, до 30 лет, с опытом работы не менее 3 лет.
4. Временные	Проведение мероприятий запланировано на 5 недель
5. Информационные	Информация, необходимая для реализации решения должна быть доступна для понимания, достоверна и подкрепляться методическими указаниями (информация получаемая в учебном процессе).

В ИП Сорокина В.А. необходимо систематизировать процесс выявления, анализа и реагирования на риски, связанные с проектом или на те которые могут возникнуть в будущем. Для этого руководителям проектов предлагается использовать следующие порядок (рисунок 3.7) и методы (Приложение А) управления рисками и проблемами.

Рисунок 3.7 – Определение рисков по проекту для ИП Сорокин В.А.

Особое внимание следует уделить пяти следующим ключевым сферам риска, которым будет подвержен проект внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А. в процессе реализации. Ниже приведена краткая характеристика, а также каждому риску выставлена экспертная оценка по шкале от 1 до 10 баллов в зависимости от вероятности наступления.

1. Риск, связанный со снабжением. Возникает на раннем этапе стратегии, когда уже выделена основная часть контрактных средств. Этот

риск связан с получением максимальной ценности за деньги от поставщиков, которые будут поставлять необходимые товары. К этой сфере относится риск, связанный с мошенничеством по крупным контрактам. Для ИП Сорокин В.А. данный риск оценивается в 3 балла.

2. Бюджетный риск. Возникает в течение всего хода выполнения стратегии внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А. и связан с контролем над затратами, не распределенными на предварительное снабжение. К этой сфере относится риск, связанный с мошенничеством по текущим затратам. Для ИП Сорокин В.А. данный риск оценивается в 4 балла.

3. Риск, связанный с реализацией. Также возникает в течение всего хода выполнения стратегии внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А., связан с текущим состоянием и координацией проектов в рамках программы. Для ИП Сорокин В.А. данный риск равен 7 баллов.

4. Риск, связанный с масштабами. Масштабы программы подлежат тщательному контролю с целью гарантии того, что ресурсы направляются на достижение важнейших результатов, а также ради минимизации сложности и взаимозависимостей. Для ИП Сорокин В.А. данный риск оценивается в 2 балла.

5. Риск перехода. Возникает ближе к окончанию программы, связан с эффективным переходом к формирующейся после выполнения программы среде существования с минимальным ущербом для текущей деятельности. Этот риск непосредственно связан с риском реализации, но задачи управления программами становятся более сложными и критически важными для предприятия, поскольку многие из мероприятий, составляющих стратегию внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А., завершаются одновременно, строго определяя сроки осуществления перехода. Для ИП Сорокина В.А. данный риск оценивается в 6 баллов.

Итого средняя оценка рискованности стратегии внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А. составляет 4,4 балла, что говорит о низкой рискованности данной стратегии. Причем основные зона

возможного поражения лежат в области реализации стратегии и перехода, поэтому руководству ИП Сорокин В.А. необходимо уделить серьезное внимание управлению рисками именно на этих этапах реализации стратегии. При осуществлении управления рисками необходимо эффективно работать в трех следующих плоскостях (рис.21).

Сочетание целей, способов и средств управления рисками позволит повысить восприимчивость к предупреждающим сигналам и создать культуру размышления и непосредственного обучения в рабочей команде. Причем это позволит сделать так, чтобы управление рисками не являлось исключительно прерогативой управляющего рисками, – все задействованные в проекте лица будут иметь мотив, связанный с желанием личностного роста и развития, чтобы смягчить любое возможное рискованное событие.

Рисунок 3.8 – Плоскости управления рисками по стратегии внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А.

Таким образом, предлагаемая стратегия внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А. включает в себя полное описание концепции и характера необходимых преобразований, оценку затрат, эффективности и рисков, следовательно в него включены все необходимые элементы для создания полноценной и реально–осуществимой стратегии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение следует отметить, что бенчмаркинг не ограничивается изучением опыта «работы конкурентов и мировых лидеров». Этот метод должен стать одним из ключевых в процессе непрерывного совершенствования любой деятельности, так как бенчмаркинг – это систематически выполняемое сравнение элементов деятельности с аналогичными элементами более успешной деятельности на макро– и микроуровнях.

По предприятию ИП Сорокин В.А. в данном исследовании был представлен анализ предпосылок внедрения бенчмаркетинга, выводы по основным этапам анализа следующие.

Проведенный анализ экономических показателей свидетельствуют о том, что прирост объема выручки от продаж в анализируемом периоде сопровождается увеличением чистой прибыли, то есть возросшие масштабы хозяйственной деятельности привели к соответствующей финансовой отдаче, что сказалось на повышении рентабельности продаж по чистой прибыли на 1,95%. Положительная динамика конечных финансовых результатов определяется позитивным изменением финансового результата от основного вида деятельности. Положительное влияние на формирование конечного финансового результата оказало увеличение прочих неторговых доходов. В ходе анализа были выявлены показатели, которые оказали и отрицательное влияние на конечный результат деятельности предприятия. Одним из таких показателей оказалась прибыль от продаж. Также было выявлено неэффективное использования имеющихся ресурсов: трудовых ресурсов, основных фондов и оборотных средств.

Исходя из расчетов, в целом следует отметить ухудшение эффективности хозяйственной деятельности на фоне улучшения финансовых результатов ИП Сорокин В.А. в анализируемом периоде, однако рост

последних достигается не за счет основного вида деятельности – продажи товаров, а за счет роста доходов от аренды.

Объектом анализа выступает предприятие ИП Сорокин Владимир Александрович (далее – ИП Сорокин В.А.), осуществляет свою деятельность с 2009 года.

Данное предприятие имеет следующий юридический адрес: 655100, Республика Хакасия, п. Усть-Абакан, ул. Пионерская, 27 – 2.

ИП Сорокин В.А. ведет свою деятельность на условиях франчайзинга. Договор франчайзинга заключен с производителями таких брендов, как: Lisette, Colins, Tom Farr, Medicin, Riker, Akula, Concept club, Euroshoes.

ИП Сорокин В.А. завоевало уже своих потребителей на рынке. Из-за высокого качества товаров и культуры обслуживания, и невысокой стоимости его в розничных магазинах, большинство потребителей отдает ему предпочтение перед другими бутиками. Основными потребителями являются жители г. Абакана.

Основной сегмент покупателей ИП Сорокин В.А. – это работающие женщины в возрасте от 26 до 40 лет, с уровне доходов на члена семьи от 15001 до 20000 руб., в основном приобретающие брендовую повседневную одежду для себя, основным фактором совершения покупки которых является качество.

Изучая конкурентов ИП Сорокин В.А. столкнулись с тем, что на потребительском рынке г. Абакана есть только одна сеть мультибрендовых магазинов – это ИП Сорокин В.А.

На рынке г. Абакана функционируют бутики Mango, Ostin, Zolla, Oggi, Terranova.

Согласно проведенному исследованию ИП Сорокин В.А. является лидером на рынке брендовых магазинов, при этом является мультибрендовым, следовательно для внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А. необходимо разработать стратегию, при

реализации которой сеть магазинов ИП Сорокин станет недостижимой для конкурентов, действующих на рынке г. Абакана.

Для ИП Сорокин В.А. наиболее оптимальной будет являться стратегия внедрения бенчмаркетинга по направлению вариации товаров, поскольку реализация именно данной стратегии направлена на изменение различных характеристик товара с целью активизации спроса, а также потому что другие стратегии не являются целесообразными по ресурсным возможностям исследуемой организации. Так как одной из слабых сторон сети магазинов ИП Сорокин В.А., попавших в SWOT – матрицу стала отсутствие изделий из кожи и меха, проведено исследование жизненного цикла данных товаров, на материалах наиболее крупного салона меховых изделий г. Абакана – салона «Багира». Данное исследование не противоречит внедрению бенчмаркетинга, так как это процесс сравнения с более успешными компаниями, действующими на рынке.

На основе изучения жизненного цикла лидера рынка г. Абакана по продажам меховых товаров были выявлены товары, которые находятся на стадии роста и зрелости, именно за счет таких товаров предлагаем расширить ассортимент ИП Сорокин В.А. и применительно к данным товарам необходимо придерживаться стратегий в зависимости от характера спроса.

В целях устранения слабых сторон деятельности были предложены мероприятия в области ассортиментной, сбытовой и коммуникационной политики, которые призваны реализовать намеченную стратегию ИП Сорокин В.А.:

1. Расширение ассортимента за счет новых видов товаров из кожи. Данное мероприятие предполагает разнообразить виды ассортиментных групп кожаных товаров. В качестве новых видов предлагаются следующие: пиджаки, жилеты, накидки(плащи), жакеты. Данное мероприятие увеличит товарооборот на 582 тыс. руб.

2. Расширение ассортимента за счет товаров из другого вида меха. Предлагается расширить ассортимент верхней меховой одеждой из каракуля,

в качестве обоснования является тенденции моды на данный мех и его потребительские характеристики. При реализации данного мероприятия ожидается увеличение оборота розничной торговли на 2960 тыс. руб.

3. Вариация убыточных товаров. Предлагается заменить товары, пользующиеся низким спросом и характеризующиеся низкой оборачиваемостью, а именно пальто из лисы и шиншиллы, на такие товары как боа из лисы и удлиненные жилеты из шиншиллы. Эффективность данного мероприятия выражается через увеличение товарооборота на 384 тыс. руб.

4. Открытие новой точки. Планируется открыть еще один магазин – бутик в г. Минусинске, что даст в конечном итоге прибыль от продаж в размере 3181 тыс. руб.

5. Реклама по радио. Данное мероприятие дает рост товарооборота на 15% по рекламируемой продукции и порядка 5% по всему ассортименту за счет роста покупательского потока. Таким образом, оборот розничной торговли ИП Сорокин В.А., при реализации данного мероприятия увеличится на увеличится 1877,4 тыс.руб. по всему ассортименту.

Внедрение бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А. предполагает применение тактики формирования в сознании покупателя понимания того, что магазины – бутики торговой сети ИП Сорокина В.А. предлагают качественную и актуальную продукцию. Внедрение бенчмаркетинга предполагает эффективность от вложенных затрат на реализацию мероприятий равной 22%.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- Гражданский кодекс Российской Федерации (ред. от 28.03.2017): [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- Налоговый кодекс Российской Федерации (ред. от 03.04.2017): [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [Электронный ресурс]: федер.закон от 08.08.2001 №129–ФЗ (ред. от 28.12.2016). – режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер.закон от 24.07.2007 №209–ФЗ (ред. от 03.07.2016). – режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- Анастасова А.С. Бенчмаркинг и его особенности в России /А.С. Анастасова, А.Н. Никушина, А.С. Павлова, С.Д. Сарафанов [Электронный ресурс] // Экономика и социум. – 2016. – №11. – режим доступа www.iupr.ru (Дата обращения 14.04.2017)
- Антимонопольная политика и законодательство Европейского Сообщества о свободе конкуренции. – [Электронный ресурс]. – режим доступа: http://eulaw.edu.ru/documents/publications/chapters/osnovy1_antimonopol_polit.htm (Дата обращения: 13.04.2017)
- Бенчмаркетинг [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (Дата обращения 12.04.2017)
- Бенчмаркинг – воспользоваться опытом успешных компаний. – [Электронный ресурс]. – режим доступа: http://savant.3dn.ru/publ/benchmarking_vospolzovatsja_opytom_ushesnykh_kompanij/1-1-0-16 (Дата обращения 6.04.2017)
- Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления качеством. – [Электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/benchmarking_kak_effektivnyj_instrument.html (Дата обращения 5.04.2017)

- Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики инновационных релей–центров // Центр исследований проблем развития науки РАН: редкол.: В. Иванов, С. Клесова, П. Линдхольм, О. Лукша. — М.: ЦИПРАН РАН, 2016. — 264 с.
- Бенчмаркинг финансовых показателей. — [Электронный ресурс]. — режим доступа: <http://www.fd.ru/articles/13660-benchmarking-finansovyh-pokazateley> (Дата обращения 6.04.2017)
- Белов А. Бенчмаркинг: как организовать — инструкция из четырех шагов / А. Белова. — [Электронный ресурс]. — режим доступа: www.gd.ru (Дата обращения 8.04.2017)
- Верлуп Е. В. Методологическое обеспечение бенчмаркинга на региональном уровне / Е.В. Верлуп // Уникальные исследования XXI века. — 2015. — № 7. — С. 60–66.
- Веснин В.Р. Основы менеджмента./ В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2016. — 320 с.
- Возможности бенчмаркинга для управления предприятиями коммунального комплекса. — [Электронный ресурс]. — режим доступа: <http://www.km.ru/referats/335639-vozmozhnosti-benchmarkinga-dlya-upravleniya-predpriyatiyami-kommunalnogo-kompleksa#> (Дата обращения 12.04.2017)
- Внутренний бенчмаркинг. — [Электронный ресурс]. — режим доступа: <http://www.libertygrant.co.uk/portal/?p=3846> (Дата обращения 10.04.2017)
- Гераськина И. Н. Механизм реализации бенчмаркинга в системе стратегического менеджмента предприятия для устойчивого развития / И.Н. Гераськина // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2015. — № 24. — С. 2–15.
- Использование внутреннего бенчмаркинга в медицинской организации. — [Электронный ресурс]. — режим доступа:

http://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65635a3ad68b5c43a88521206c36_0.html (Дата обращения 5.04.2017)

- Касаткина Е. А. Место бенчмаркинга в международной конкурентной среде / Е.А. Касаткина, В.В. Градобоев // Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА». – 2012. – № 6–1
- Ким С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с.
- Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации / М.Х. Комлев // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 20. – С. 107 – 109
- Косьмин А.Д. Менеджмент. / А.Д. Косьмин, Н.В. Свинтицкий, Е.А. Косьмина. – М.: Академия, 2014. – 208 с.
- Котлер Ф. Основы маркетинга. 5-е изд. / Ф. Котлер, А. Гари. – М.: Вильямс, 2016. – 752 с
- Кузьмин А. М. Бенчмаркинг / А.М Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 2. – С. 67–71
- Латфуллин Г.А. Теория менеджмента / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.
- Лифанова С.А. Бенчмаркетинг – инструмент для победы в конкурентной борьбе / С.А. Лифанова. – [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://elibrary.ru> (Дата обращения 13.04.2017)
- Малинина О. Ю. Бенчмаркинг – практический инструмент выявления ключевых факторов успеха / О.Ю. Малинина // Статистика и экономика. – 2016. – № 2. – С. 48–51.
- Меркушова Н. И. Бенчмаркинг: практика использования на российских предприятиях и проблемы применения / Н.И. Меркушева, А.В. Старун // Молодой ученый. – 2014. – № 15. – С. 185–187.
- Мирошниченко М.А. Современная концепция системы менеджмента качества. / М.А. Мирошниченко. – 2015. – № 6. – С. 28 – 34.

- Мукожев А. М. Бенчмаркинг как инструмент поиска конкурентных преимуществ предприятий общественного питания / А.М. Мукожев // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 47. –С. 50.

- Островская В.Н. Бенчмаркинг в сфере услуг / В.Н. Островская. – [Электронный ресурс]. – режим доступа: [http://www.marka HYPERLINK](http://www.marka-hyperlink.ru)

["http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0"](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0)– [HYPERLINK](#)

["http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0"](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0)[volga.ru/component/virtuemart/monografii/](http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/) [HYPERLINK](#)

["http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0"](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0)– [HYPERLINK](#)

["http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0"](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0)[benchmarking](http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0) [HYPERLINK](#)

["http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0"](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0)– [HYPERLINK](#)

["http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0"](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0)[v](http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0) [HYPERLINK](#)

["http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0"](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0)– [HYPERLINK](#)

["http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0"](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0)[sfere](http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0) [HYPERLINK](#)

["http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0"](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0)

volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0– HYPERLINK

["http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0"](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0)uslug HYPERLINK

["http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0"](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0)– HYPERLINK

["http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0"](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0)[detail.html?Itemid=0](http://web.snauka.ru/goto/http://www.marka-volga.ru/component/virtuemart/monografii/-benchmarking-v-sfere-uslug-detail.html?Itemid=0) (Дата обращения 12.04.2017)

- Островская В.Н. Конкурентно–интеграционный бенчмаркинг как инструмент эффективного взаимодействия российских предприятий розничной торговли в период кризиса / В.Н. Островская. – [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.lawmix.ru/bux/21806> (Дата обращения 10.04.2017)

- Пантелеева А.В. Теория управления в примерах и задачах: учебное пособие / А.В. Пантелеева. – М.:НИЦ ИНФРА–М, 2016. – 584 с.

- Премии в области качества Премия Болдриджа – Краткий обзор. – [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://subscribe.ru/archive/economics.tech.qualityawards/200407/16145951.html> (Дата обращения 13.04.2017)

- Холезов В.Н. Повышение конкурентоспособности торгового предприятия на основе метода бенчмаркетинга / В.Н. Холезов // Теории управления. – 2011. – №6. – С. 8 – 15.

- Чернопяттов А.М. Бенчмаркетинг: Учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений / А.М. Чернопяттов.– Сочи: Винчера, 2014. – 227 с.

- Четыркина Н.Ю. Система управления конкурентоспособность: уровни, параметры и конкурентные преимущества / Н.Ю. Четыркина // Креативная экономика. – 2012. – №3. – С. 15 – 20.
- Шмелева Е. И. Бенчмаркинг в области качества продукции и услуг / Е.И. Шмелева, Н.Б. Губер, О.В. Богатова // Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА». – 2015. – № 3. – С. 256–259.
- Шуклина З. Н. Усиление стратегического значения инновационного маркетинга в условиях системного кризиса / З.Н. Шуклина // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1. – С. 814–819.
- Шуклина З. Н., Эшонов Р. Р., Хаданович Н. В. Выбор инструментов и стратегий бенчмаркинга в рискованной конкурентной среде / З.Н. Шуклина, Р.Р. Эшонов, Н.В. Хаданович // Молодой ученый. – 2017. – №12. –С. 387–392.
- [http:// HYPERLINK "http://мэрия.абакан.рф/"мэрия.абакан.рф](http://мэрия.абакан.рф/) – Официальный сайт Муниципального образования г. Абакан

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Метод управления рисками и проблемами в процессе реализации проекта
внедрения бенчмаркетинга в деятельность ИП Сорокин В.А.

Метод, инструменты и приемы	Обоснование/преимущества для проекта повышения конкурентоспособности
1. Планирование реакции на риск	Определение будущей реакции на риск: следует ли принять его, смягчить или избежать, и внедрение средств контроля над изменениями с целью принятия дополнительных мер в случае необходимости.
2. Обсуждение	Позволяет распространить информацию среди тех, кто оказался

проблем/форум с целью решения проблем	подверженным влиянию проблем, и создает процесс обмена информацией.
3. Журнал проблем	Обеспечивает наличие процесса выявления проблем, распространения информации о них, определения ответственности, регистрации и отслеживания таким образом, чтобы добиться активного управления проблемами и привлечения к ним всеобщего внимания. Кроме того, обеспечивает решение проблем, которые невозможно решить на уровне отдельного проекта, и в связи с чем требуется привлечение других участников программы.
4. Анализ «деревя» решений	Метод определения того, какие решения должны быть приняты.
5. Анализ методом критического пути	Способствует идентификации рисков и проблем, оказывающих наиболее серьезное влияние на график выполнения программы.
6. Журнал рисков	Позволяет выявить потенциальные проблемы и благоприятные возможности и управлять ими упреждающим образом, прежде чем они станут оказывать критическое влияние на проект.
7. Ожидаемая денежная стоимость	Обеспечивает определение финансовой стоимости рисков и может использоваться как инструмент расстановки приоритетов в целях принятия смягчающих мер.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерская отчетность ИП Сорокин В.А.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 20 16 г.

		Коды		
		0710001		
		31	03	2017
		2465047573/246501001		
		51,53,24		
		67	16	
		384		

Организация **ИП Сорокин В.А.** Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности **розничная торговля** по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС _____
 общество с ограниченной ответственностью по ОКЕИ _____
 Единица измерения: тыс. руб. _____
 Местонахождение (адрес) _____

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 20 16 г. ³	На 31 декабря 20 15 г. ⁴	На 31 декабря 20 14 г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Основные средства	3060	2911	1950,4
	Доходные вложения в материальные ценности	53	53	53
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	3113	2964	2003,4
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	7899	6784	6004
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	934	919	714
	Дебиторская задолженность	329	295	87
	Финансовые вложения			
	Денежные средства	712	693	512
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	9874	8691	7317
	БАЛАНС	12987	11655	9320,4

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 20 11 г. ³	На 31 декабря 20 10 г. ⁴	На 31 декабря 20 09 г. ⁵
	ПАССИВ			

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Отчет о финансовых результатах						Коды		
за	год	20	16	г.	Форма по ОКУД	0710002		
					Дата (число, месяц, год) <td>31</td> <td>03</td> <td>2017</td>	31	03	2017
Организация	ИП Сорокин В.А.				по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика					ИНН	2465047573		
Вид экономической деятельности	розничная торговля				по ОКВЭД	51,53,24		
Организационно-правовая форма/форма собственности								
общество с ограниченной ответственностью					по ОКОПФ/ОКФС	67	16	
Единица измерения: тыс. руб.					по ОКЕИ	384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За	год		За	год	
		20	16	г. ³	20	15	г. ⁴
	Выручка ⁵		37548			35901	
	Себестоимость продаж	(28044)	(26773)
	Валовая прибыль (убыток)		9504			9128	
	Коммерческие расходы	(6512)	(6240)
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж		2992			2888	
	Доходы от участия в других организациях						
	Проценты к получению						
	Проценты к уплате	(181)	(144)
	Прочие доходы		1835			814	
	Прочие расходы	(333)	(308)
	Прибыль (убыток) до налогообложения		4313			3250	
	Текущий налог на прибыль	(862,6)	(650)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)						
	Изменение отложенных налоговых обязательств						
	Изменение отложенных налоговых активов						
	Прочее						
	Чистая прибыль (убыток)		3450,4			2600	

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За	год		За	год	
		20	11	г. ³	20	10	г. ⁴
	СПРАВОЧНО						
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода						
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода						
	Совокупный финансовый результат периода ⁶						
	Базовая прибыль (убыток) на акцию						
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию						

Главный

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Отчет о прибылях и убытках

за год 20 16 г.

Форма по ОКУД

Коды

0710002

Дата (число, месяц, год)

31 03 2012

Организация ИП Сорокин В.А.

по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

2465047573

Вид экономической

по

деятельности розничная торговля

ОКВЭД

51,53,24

Организационно-правовая форма/форма собственности

общество с ограниченной ответственностью

по ОКОПФ/ОКФС

67 16

Единица измерения: тыс. руб.

по ОКЕИ

384

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За год	За год
		20 11 г. ³	20 10 г. ⁴
	Выручка ⁵	37548	35901
	Себестоимость продаж	(28044)	(26773)
	Валовая прибыль (убыток)	9504	9128
	Коммерческие расходы	(6512)	(6240)
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	2992	2888
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	(181)	(144)
	Прочие доходы	1835	814
	Прочие расходы	(333)	(308)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	4313	3250
	Текущий налог на прибыль	(862,6)	(650)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	3450,4	2600

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За год	За год
		20 16 г. ³	20 15 г. ⁴
	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Главный

